

FLÁVIA PRADO STAMATO FONSECA

A COMUNICAÇÃO DE CRISE E A PROTEÇÃO DA IMAGEM E REPUTAÇÃO: BOEING CASE STUDY

Orientadora: Prof. Doutora Marta Maria Cordeiro Lopes

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de Informação

Lisboa
2021

FLÁVIA PRADO STAMATO FONSECA

A COMUNICAÇÃO DE CRISE E A PROTEÇÃO DA IMAGEM E REPUTAÇÃO: BOEING CASE STUDY

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do Grau de Mestre no Curso de Mestrado em Comunicação nas Organizações, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 21 de Outubro de 2021, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 260/2021, de 15 de Setembro, com a seguinte composição:

Presidente: Professora Doutora Célia Maria
Silvério Quico

Arguente: Professor Doutor Damasceno Dias

Orientadora: Prof. Doutora Marta Maria
Cordeiro Lopes

Vogal: Professor Doutor Jorge Bruno da
Costa Ventura

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de Informação

Lisboa

2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Professora Marta Maria Lopes e ao Professor Jorge Bruno, por terem me acolhido, com toda paciência e atenção, como aluna e aprendiz desde que cheguei em Portugal.

Agradeço, também, à minha família, de sangue e por escolha, por terem me apoiado nessa jornada em outro país. Sem o apoio dos meus pais e amigos, que considero como parte da minha família, o caminho até aqui teria sido muito mais difícil. Tive a sorte de ter muitas pessoas queridas que me apoiaram, e a eles serei eternamente grata.

Agradeço especialmente ao Gustavo Amat, Vinícius Ribeiro, Raquel Gaddi, Davi Roldan, Bruno Fiasqui, Izabela Ianelli, Bruno Naccari, Rafael Bueno, Marília Nocetti, Glaucia Koga, Elaine Pascoal, Fabiana Martinez, Aline Mandeli, Bruna Paixão, Fernanda Athanazio e Nathália Matsumoto, que de São Paulo me emanaram forças, e à Yolanda Lopes, Dayana Rosa, Tarcila Guerra, Ana Mendes, Kisa de Paula, Sabrina Osterlein, Edivane Andrade, Cauê Muniz, Rafael Guerra, Joana Duarte, Lucas Vieira e Lucas Jaques, por me emanarem forças aqui em Lisboa. Obrigada a todos que menciono aqui, e àqueles que não cito o nome, mas que foram e sempre serão fundamentais na minha história.

Entretanto, dedico este trabalho à três pessoas muito especiais. Aos meus pais, Cláudia e Salvio, pessoas incríveis que tenho a sorte de ser filha, e à Claudia Sampaio, minha terapeuta, a quem confio e agradeço por ter me orientado brilhantemente nos meus altos e baixos.

RESUMO

Quando avaliamos quais os ativos de uma companhia, é muito comum que sejam valorizados números que indiquem resultados de venda e lucratividade. Entretanto, um dos maiores valores que uma organização tem é sua imagem e reputação, que devem ser salvaguardadas para garantir a continuidade de suas atividades. A teoria que aborda a manutenção e recuperação da imagem e reputação de uma empresa é abundante, mas quando falamos na referida manutenção em tempos de crise, os estudos que exploram a Comunicação de Crise e seus possíveis efeitos são assertivos. Com uma sociedade cada vez mais imediatista e crises cada vez mais globalizadas, é fundamental que a Comunicação de Crise seja parte intrínseca de um plano de Relações Públicas bem estruturado e coerente com a identidade organizacional, mas é preciso ir mais a fundo para descortinar a correlação entre estes elementos. Qual o papel das Relações Públicas na Comunicação de Crise para a recuperação de uma empresa? Considerando que a ilustração entre o estudo e a prática são necessários para a evolução contínua da Comunicação Corporativa, esta dissertação visa demonstrar a aplicabilidade da teoria a um caso recente que traz elementos claros e ricos para exploração, o que justifica a metodologia utilizada em caso único, mas com uma riqueza de elementos suficiente para ter grande relevância investigativa. A coleta de dados demonstra os laços entre a teoria e os fatos, bem como suas consequências, ilustrando estudos anteriores. O objetivo principal é demonstrar o papel das Relações Públicas na recuperação da imagem e reputação de uma empresa e, para tanto, foi feita a análise da Comunicação de Crise adotada pela organização eleita para o presente estudo. O resultado desta investigação qualitativa utiliza-se de elementos concretos que enaltecem os estudos teóricos, confirmando significativamente o que a teoria orienta a este respeito e consolidando a importância das Relações Públicas na manutenção de uma imagem e reputação corporativa positivas, ainda que em tempos de crise. Assim, foi possível concluir que a relação entre as Relações Públicas e a Comunicação de Crise é intimista, isto é, as Relações Públicas podem, inclusive, orientar a Comunicação de Crise para que os stakeholders da Organização em questão possam ser influenciados de maneira

positiva. Desta forma, conclui-se, ainda, que para a recuperação da reputação organizacional, há que se considerar os relacionamentos de maneira plural, resultando em uma estratégia de Relações Públicas permanente, que não só recupera, mas também mantém a prosperidade da reputação organizacional. Entretanto, ao se falar em estratégia, para que possam ser comprovadas as linhas teóricas, é preciso também analisar os planos estratégicos utilizados, e, como tal acesso não foi possível, a comprovação de que um plano estratégico deve permitir o diálogo entre o público-alvo para que a recuperação organizacional seja concretizada restou infundado. Com isso, é possível reafirmar o mérito da Comunicação Corporativa e sua aplicação multidisciplinar para desenvolver sua execução prática e, também, acadêmica.

Palavras-chave: comunicação corporativa, relações públicas, comunicação de crise, imagem e reputação.

ABSTRACT

When estimating the values of a company, reaching out for numbers that indicate its sales results and profitability is the first priority of evaluaters. However, one of the greatest values that an organization has is its image and reputation, which must be safeguarded to guarantee the continuity of its activities. The theory that addresses the maintenance and recovery of a company's image and reputation is abundant, but when we talk about that maintenance in times of crisis, the studies that explore Crisis Communication and its possible effects are assertive. With an increasingly immediate society and increasingly globalized crises, it is essential that crisis communication is an intrinsic part of a Public Relations plan well-structured and consistent with the organizational identity, but it is necessary to go deeper to discover the correlation between these elements. What is the role of Public Relations in Crisis Communication for the recovery of a company? Considering that the illustration between study and practice are necessary for the continuous evolution of Corporate Communication, this dissertation aims to demonstrate the applicability of the theory to a recent case that brings clear and rich elements for exploration, which justifies the methodology used in a single case, but with a wealth of elements sufficient to have great investigative relevance. Data collection demonstrates the links between theory and facts, as well as their consequences, illustrating previous studies. The main objective is to demonstrate the role of Public Relations in recovering the image and reputation of a company and, for that, an analysis of the crisis communication adopted by the organization chosen for the present study was carried out. In order to achieve this objective, a theoretical framework was developed, which is pertinent to what would be observed in the practical case, establishing references that would later be covered in the practical investigation. The result of this qualitative research uses fateful elements that enhance the theoretical studies, significantly confirming what the theory guides in this regard and consolidating the importance of Public Relations in maintaining a positive corporate image and reputation, even in times of crisis. Thus, it was possible to conclude that the relationship between Public Relations and Crisis Communication is intimate, that is, Public Relations can

even guide Crisis Communication, so that the stakeholders of the Organization in question can be positively influenced. In this way, it is concluded, still, that for the recovery of the organizational reputation, it is necessary to consider the relationships in a plural way, resulting in a permanent Public Relations strategy, which not only recovers, but also maintains the prosperity of the organizational reputation. However, when talking about strategy, so that the theoretical lines can be proven, it is also necessary to analyze the strategic plans used, and, as such access was not possible, the proof that a strategic plan must allow dialogue between the public-target for the organizational recovery to be carried out remained unfounded. With this, it is possible to reaffirm the merit of Corporate Communication and its multidisciplinary application to develop its practical and also academic execution.

Keywords: corporate communication, public relations, crisis communication, image and reputation.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	12
1.1 A Origem das Relações Públicas	12
1.1.1 O que são as Relações Públicas	13
1.1.2 Funções e Relevância.....	16
1.2 Identidade e Cultura Corporativa.....	18
1.3 Stakeholders	22
1.4 Imagem e Reputação.....	26
1.4.1 A importância da Imagem e Reputação na Opinião Pública.....	29
1.4.2 A influência da Opinião Pública em situações de Crise	31
1.5 Comunicação Organizacional Estratégica	33
1.5.1 Crise Organizacional.....	34
1.5.2 A importância da linearidade e transparência em uma situação de Crise	35
1.6 Comunicação de Crise	38
1.6.1 Comunicação Preventiva	42
1.6.2 Comunicação Reativa.....	44
1.6.3 Comunicação Pós-Crise.....	49
1.7 <i>Groupthink</i>	52
CAPÍTULO II – MODELO DE INVESTIGAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	54
2.1 Modelo de Investigação	54
2.2.1 Questão de Investigação e Preposições.....	57
2.2.2 Metodologia	58
CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO – BOEING 737 MAX	61
3.1 Sobre a Boeing	61
3.2 Comunicação Basilar	63
3.3 Histórico de acidentes dos modelos 737 MAX.....	65
3.4 Relatório Técnico dos Acidentes	66
3.5 Reação Geral	69
3.6 O posicionamento da Boeing perante e durante o desenvolvimento da crise.....	71
CAPÍTULO IV – APLICAÇÃO DA TEORIA AO CASO	83
4.1 Preposição 01: As Relações Públicas podem orientar a Comunicação de Crise	83

4.2 Proposição 02: A Comunicação de Crise é estratégica e linear	86
4.3 Proposição 03: A Comunicação de Crise influencia na gestão dos stakeholders	88
4.4 Proposição 04: O plano estratégico é delineado para dialogar com um público-alvo e permitir a recuperação da empresa.....	91
4.5 Proposição 05: Os stakeholders se beneficiam da transparência da informação para recuperar a reputação organizacional.....	92
4.6 Proposição 06: Os relacionamentos estreitos permitem a recuperação da reputação	94
4.7 Proposição 07: As Relações Públicas podem afetar a Imagem e a Reputação de uma corporação	95
CAPÍTULO V – RESULTADOS.....	98
5.1 Resultados	98
CONCLUSÃO E NOVAS PISTAS DE INVESTIGAÇÃO	101
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
APÊNDICES	110
APÊNDICE I.....	I
APÊNDICE II	IV
APÊNDICE III.....	V

ÍNDICE DE QUADROS

Figura I – “Real World” Stakeholder Grid por Freeman & Reed (1983).....	22
Figura II – Tipologia de Estratégias de Comunicação Reativa por Benoit (2018) e Coombs & Holladay (1996).....	44
Figura III – Modelo de Preposições	54
Figura IV– Fotografia Institucional – Boeing 737 MAX.....	62
Figura V – Fotografia Institucional – Boeing 737-8 MAX.....	63

INTRODUÇÃO

A Comunicação Corporativa é uma instituição complexa, com diversos troncos que formulam sua estrutura conceitual, sendo as Relações Públicas um exemplo igualmente amplo. Muito mais do que comunicar-se com a mídia e divulgar declarações, cumpre às Relações Públicas a mediação entre a organização e seus stakeholders, visando a construção e manutenção de relacionamentos e opiniões positivas a respeito da companhia para garantir sua continuidade e prosperidade. Em outras palavras, as Relações Públicas também cuidam da reputação e imagem de uma corporação.

Em um contexto corporativo, a aplicabilidade das Relações Públicas é ampla e multidisciplinar, estabelecendo um diálogo interno com todas as áreas da empresa e, também, externo, moldando uma comunicação eficaz com os stakeholders. Dentre diversos conceitos empregados às Relações Públicas, podemos afirmar que sua atuação se emprega na capacidade analítica de tendências, prevendo possíveis consequências, de forma a orientar líderes organizacionais em suas ações. Ou seja, de forma mais simplificada, as Relações Públicas prestam assistência à organização para que seus objetivos sejam alcançados (Steyn, 2004). Para isso, a gestão dos relacionamentos e a comunicação estruturada devem ser levadas em conta. A comunicação entre uma organização e seus stakeholders é feita por meios diretos e indiretos, e é função das Relações Públicas a decodificação de mensagens que podem influenciar stakeholders (Hallahan, 1999).

A influência de stakeholders, por sua vez, leva à necessidade de moldar a imagem e a reputação corporativa em favor da opinião pública. Essencial à vida da organização e considerada a alma das Relações Públicas (Benoit, 1997), a imagem de uma corporação é a reação do público geral sobre a organização e como essa mesma organização se posiciona. Já a reputação, igualmente valorizada, reflete aquilo que a organização diz ser em contraste com aquilo que realmente faz, ou seja, é o ímpeto de credibilidade que dará gatilho ao stakeholder para que este assuma ou não a lealdade para com a organização. Desta forma, podemos compreender que a reputação traz à tona um aspecto comportamental e reativo dos stakeholders, enquanto a imagem apresenta-se de forma mais gráfica. Ambas, no entanto, são cruciais à continuidade da organização, pois quando sofrem abalos, as consequências são sentidas em diversas artérias da corporação, podendo comprometê-la profundamente se não for estabelecida uma reação adequada. É justamente essa a motivação da presente investigação. Quando sofrem com crises, as organizações se veem em situações nas quais a

salvaguarda de sua imagem e reputação passa a ser prioritária, justificando a adoção de uma Comunicação de Crise coerente com a identidade da organização e sua imagem, visando o reparo de sua reputação.

A crise organizacional é um fenômeno corriqueiro que pode assumir proporções diversas. Sua definição teórica reside em um fato que pode ser prejudicial à organização e seus stakeholders, mas também pode ser vista como um sinal para que a organização reveja suas estratégias e ações perante a opinião pública. Ao se ver diante de uma crise, é esperado da organização a Comunicação de Crise que posicionará seus diversos grupos de stakeholders sobre o ocorrido. Entretanto, a mera comunicação em resposta a uma crise não se faz bastante, pois a forma como a organização estabelecerá este diálogo será crítica à sua reputação (Ma & Zhan, 2016). É necessário que a organização desenvolva a melhor maneira de agregar seus recursos disponíveis para construir uma Comunicação de Crise que resguarde os relacionamentos com seus stakeholders, bem como sua imagem e reputação (Coombs, 1998). Não é recomendado que se adote uma Comunicação de Crise aleatória ou impulsiva, pois a desconexão entre a situação que despertou a crise e a Comunicação de Crise adotada pela organização pode, inclusive, potencializar os danos sofridos pela organização (Coombs, 1998). Assim, é preciso que a Comunicação de Crise abrace os fatos, o contexto e os recursos disponíveis para elaborar um diálogo coerente e realista (Benoit, 2018).

Recentemente, a fabricante de jatos norte-americana Boeing entrou em uma crise após a queda de duas aeronaves de recente fabricação e lançamento. A razão dos acidentes foi, principalmente, uma falha no software desenvolvido pela fabricante, o que culminou na morte de mais de trezentas pessoas. Embora estudos de caso sejam mais comuns quando são trazidos dois ou três casos para investigação, realizar o estudo em caso único como o da Boeing se justifica pela riqueza de elementos trazida. A crise vivenciada pela Boeing foi de grandes proporções, ao que a fabricante, até o momento do encerramento desta investigação, não se recuperou totalmente àquilo que vivia antes de sua eclosão. Os elementos trazidos pela condução da Comunicação de Crise são ricos e abundantes, capazes de cobrir os requisitos de uma investigação em estudo de caso de forma singular e, por essa razão, foi adotado um caso único de estudo.

A demasia de dados analisados pela crise da Boeing, à luz daquilo que já se conhece em teoria sobre as Relações Públicas leva a questão de investigação aqui assumida. A Comunicação de Crise demanda uma diretriz multifacetada. Sua condução depende do diálogo com os stakeholders de forma linear, para não atentar contra a credibilidade

organizacional, podendo gerar mais danos à crise. Neste sentido, a gestão de stakeholders concomitante à Comunicação de Crise se apresenta como potencial fator que recuperará a reputação corporativa, em um estreitamento de relacionamentos chave para atingir um objetivo comum. Se cruzarmos esta jornada com o que é esperado dos profissionais de Relações Públicas em suas funções, chegamos à questão de investigação que direcionou o presente estudo: qual o papel das Relações Públicas na Comunicação de Crise para a recuperação de uma empresa?

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 A Origem das Relações Públicas

O caminhar da sociedade é cada vez mais voltado à automação de processos. Após a revolução industrial, a massificação da produção tomou forma em um mercado que faz uso de avanços tecnológicos. A operação foi automatizada e, em muitos casos, chega a dispensar a mão de obra humana em etapas completas, uma vez que as máquinas deixaram de ser meramente ferramentas. Apesar desta ser uma tendência de difícil reversão, em algumas áreas profissionais a empatia e a sensibilidade são tão essenciais que o maquinário robótico pode ser de grande ajuda, mas não será decisivo em sua desenvoltura. As Relações Públicas são um exemplo da exceção.

É complexo precisar o exato momento em que as Relações Públicas surgiram na sociedade, principalmente quando um de seus conceitos basilares é a manutenção de relacionamentos. Unindo princípios da retórica, é possível identificar alguns dos elementos da área em discursos famosos, como o proferido pelo Imperador Romano Júlio César, quando este relatava suas conquistas perante os civis, ou mesmo quanto aos filósofos gregos em seus discursos políticos. Fato é que, havendo uma opinião pública a se lapidar, as Relações Públicas se faziam presentes.

O governo e, logicamente, a política são ilustrações fáceis dos primeiros passos das Relações Públicas, porquanto sempre encontrou em seus meios a persuasão para atrair o público. É claro que as técnicas de persuasão e retórica evoluíram com o passar do tempo, à medida que as pessoas desenvolveram raciocínio e percepções mais aguçadas ao seu ambiente. Citado por Ribeiro (2006), Bernays chega a exaltar a Revolução Francesa como um marco notável da importância da opinião pública.

O despertar institucionalizado das Relações Públicas, entretanto, guarda registros nos Estados Unidos, no início do século XX. Com a necessidade de trabalhar a opinião pública, com nuances empresariais, políticas e financeiras, e, ainda, em um ambiente no qual a competitividade era acirrada, Ivy Lee é reconhecido pelos estudiosos de Relações Públicas como o pioneiro e fundador do primeiro escritório do nicho em Nova York. Àquela época, os interesses comerciais e políticos das organizações afloravam, ao passo que os meios de comunicação social eram desenvolvidos a ponto de atingir um alcance ainda maior, o que expandia o público destas organizações.

Munidas de informação, as pessoas passaram a reagir às notícias que as agradavam e desagradavam e influenciar, diretamente, no andar das organizações. Com isso, foi identificada a necessidade de desenvolver planos estratégicos para moldar a opinião pública em um espectro favorável às suas causas e interesses comerciais e políticos, criando um elo entre elas e as organizações.

Ao contrário dos modelos de atuação encontrados em épocas monarcas e contextos de lideranças de governos, quando a população raramente tomava total conhecimento das ações políticas, o modelo proposto por Ivy Lee era de total transparência, com informação exata, clara e não publicitária. Neste sentido, sua visão vanguardista enaltecia não somente o bom futuro das organizações, mas também o diálogo destas com seus variados públicos.

Há uma palavra-chave na origem das Relações Públicas que pode iluminar a compreensão de seus rumos. De acordo com Kent & Taylor (2002), o conceito de diálogo reúne princípios de ética e moral. Os autores são suportados por estudiosos, conforme citam em sua pesquisa, que atestam a presença do diálogo em, pelo menos, quatro vertentes: a filosofia, a retórica, a psicologia e a comunicação relacional. Em viés filosófico, cumpre ao diálogo separar a verdade das inverdades e em reconhecer o valor do outro (qual o tipo de informação a se passar e porque). Já sob a ótica da comunicação relacional, é por meio do diálogo que se comunica ao público a respeito de questões de interesse, o que denota a ética dos relacionamentos. Logo, e sob a luz dos conceitos ora investigados, é possível ir de encontro e acordo com a conclusão de Kent & Taylor (2002), no sentido de que a defesa da comunicação organizacional no processo de políticas públicas guarda no diálogo sua melhor arma.

Quando unimos esta breve dissecação a respeito da origem, em contexto essencial, das Relações Públicas, valorizando os conceitos éticos e morais de um diálogo transparente que manifesta estima entre os envolvidos, compreender a função de estabelecimento e manutenção de relacionamentos positivos atrelados a função fica evidente.

1.1.1 O que são as Relações Públicas

A construção de relacionamentos entre a empresa e seus *stakeholders* é uma atividade delicada que demanda estratégias bem definidas. Em essência, as Relações Públicas são as responsáveis pela manutenção desta ponte, em um conceito muito mais amplo e profundo que a liberação de *press releases* e relacionamento com a imprensa – muito embora tais atividades façam parte do escopo das Relações Públicas.

De acordo com Steyn (2004), há uma corrente que entende o termo “Relações Públicas” como sendo algo negativo e, em substituição, faz uso da nomenclatura “Comunicação Corporativa”. Embora sob nomenclaturas diferentes, os conteúdos das teorias chamadas de “Relações Públicas” ou “Comunicação Corporativa” não apresentam qualquer diferença entre si, sendo, portanto, uma opção de referência. Para os fins da presente investigação, será utilizada a alternativa de “Relações Públicas” para se referir ao conteúdo ora explorado.

Steyn (2004) elenca algumas definições dadas por entidades estudiosas da área. Conforme citado pela autora, a Primeira Assembleia de Associações de Relações Públicas, que se deu na Cidade do México no ano de 1978, define a área como “a arte das ciências sociais na análise de tendências, prevendo suas consequências, aconselhando líderes organizacionais e implementando programas de planejamento de ação que servirão tanto à organização quanto ao interesse público”, em tradução livre. As Relações Públicas trabalham com a assistência às organizações na formulação e conquista de objetivos sociais, atingindo o equilíbrio entre motivação comercial e comportamentos éticos (Steyn, 2004) e são uma função de gestão comunicacional, pela qual as organizações se adaptam, alteram, ou mantêm seu universo com o propósito de alcançar as metas da corporação (Steyn, 2004). Mais uma das citações da autora dá conta de trazer os pensamentos delineados por Long, & Cutlip, Center, & Broom (1994) para definir o que são as Relações Públicas: na visão dos estudiosos, trata-se da “função de gerenciamento que estabelece e mantém benefícios mútuos entre uma organização e seus públicos, por quem seu sucesso ou fracasso dependem”.

Não restam dúvidas que a gestão de relacionamentos é uma das artérias das Relações Públicas em suas aplicações teóricas, o que, direta ou indiretamente, atrela mais um conceito chave à sua definição. A responsabilidade corporativa é como uma basilar das Relações Públicas, o que faz todo o sentido ao considerarmos que as ações que permeiam as Relações Públicas são, em suma, compromissos assumidos pela organização e seus diferentes públicos em contrapartida de suas obrigações de mercado, quais sejam, o âmbito social, econômico e ambiental (Capriotti & Moreno, 2007). Assim, não há que se falar em um posicionamento que despreze a transparência entre a organização e seus públicos, pois se assim fosse, não haveria um comportamento ético que funcionasse para a sobrevivência da corporação.

As Relações Públicas embasam as mensagens e significados que funcionam como fatores influenciadores aos stakeholders de uma organização (Hallahan, 1999) mas isso não é bastante. Existe uma ampla gama de abordagens dentro da teoria retórica. Nela, são

considerados elementos como a argumentação, dialética e discurso, dramatismo e narrativa, informação, organização, opinião pública, defesa e persuasão e, ao que mais nos interessa, a comunicação corporativa e o gerenciamento de reputação. Contudo, ainda que estejamos diante de uma pluralidade de elementos, nenhuma destas abordagens é representativa de uma base abrangente que traga à luz a compreensão completa dos processos ou consequências das Relações Públicas (Hallahan, K., 1999)

Neste sentido, também é importante enquadrar o contexto corporativo às Relações Públicas, de forma a explorar melhor seu cerne e relevância em face às constantes metamorfoses sociais. Kunsch (2006) comenta que a sociedade contemporânea é complexa a ponto de propor desafios constantes não somente à humanidade, mas também às estruturas construídas, como as organizações. As transformações sociais são tantas que fica, segundo a autora, cada vez mais difícil descartar cenários improváveis de acontecer. Isso pode ser ilustrado em uma revisitação simples do quanto a geopolítica, as formas de governo e as relações de trabalho, por exemplo, se alteraram em um curto espaço de tempo.

Os efeitos destas mudanças perduram e influenciam a forma como nos relacionamos, seja em um contexto pessoal ou profissional, e aliam-se às revoluções que acontecem em paralelo, também influenciadas por arquétipos externos. Ora, um evento que tomou a atenção do mundo há, relativamente, pouco tempo foi o atentado terrorista de 11 de setembro de 2001. Seus efeitos perduram, remodelando não somente a forma como a segurança nacional e suas práticas foram revistas em escala mundial, mas também influenciando uma revolução tecnológica, sobretudo com os aparatos da internet, para rastrear e monitorar atividades suspeitas e evitar uma ocorrência similar.

Se falamos em escala global, não falamos por acaso: a globalização também tem um impacto considerável na nossa percepção organizacional. É por meio dela que uma nação deixa de assumir um posto meramente singular e isolado e passa a fazer de seus civis cidadãos do mundo, que se manifestam em interesses mais organizados e amplos em sua perspectiva agora aumentada. Esse impacto é sentido em todos os setores, mas para as Relações Públicas corporativas, especificamente falando, denota um novo e arrojado desafio em detectar novas posturas em compromisso com um público mais consciente em diversos níveis. Esse cenário, por sua vez, demanda que o planejamento estratégico para o relacionamento entre as organizações e seus *stakeholders* seja munido de um embasamento filosófico firme, capaz de sustentar uma comunicação favorável à constante mutação social.

A proposta desta investigação é um estudo de caso para cruzar as conclusões teóricas

àquilo que vemos na prática diária para que possamos compreender qual o papel das Relações Públicas quando a reputação e imagem de uma organização colapsa, colocando em xeque a rede de relacionamentos e, em casos mais severos, a continuidade da empresa. Compreender que uma organização, principalmente na atualidade, ultrapassa fronteiras e, portanto, tem uma escala de stakeholders consideravelmente maior e mais exigente traz um grau de complexidade para a sua estratégia de comunicação que deve ser cautelosa e, ao mesmo tempo, assertiva. A reflexão em âmbito teórico com comprovação de aplicabilidade prática é de suma importância para a evolução dos estudos de comunicação corporativa, especialmente no que tange a Comunicação de Crise e preservação de uma reputação e imagens positivas.

As mudanças das quais o presente estudo se inspira aborda, além daquelas em contexto social, mas também ao que tange aos impactos trazidos pelos aparatos tecnológicos e a evolução das formas de interação social. Ora, estes também são elementos de grande interesse às Relações Públicas porquanto permeiam a forma como as informações são levadas e disseminadas aos e por seus *stakeholders*. Atualmente, um senso de imediatismo vem sendo cultivado entre os fatos e pessoas envolvidos, o que reduz significativamente o tempo de planejamento estratégico para que uma empresa venha a se posicionar em uma situação que pode ou não ser uma crise, mas que demande um posicionamento público perante a sociedade. Citado por Kunsch (2006), Manuel Castells (2003, p. 287) classifica a internet, ferramenta integralizada ao nosso cotidiano, como algo que supera os limites de um aparato meramente tecnológico, assumindo a roupagem de um meio de comunicação que tem o condão de organização social. O impacto desta ferramenta é robusto, moldando as relações pessoais e profissionais em um canal de relacionamentos em rede. Em um contexto organizacional, decifrar a melhor forma de lidar com essa amplitude imediatista de comunicação é uma das funções das Relações Públicas, que deve fazê-lo de forma contínua.

1.1.2 Funções e Relevância das Relações Públicas nas Organizações

É por meio da comunicação que a gestão se faz factível, fluida e expressa uma realidade concreta. A forma na qual as Relações Públicas atuam em ambiente corporativo tem caráter multidisciplinar, mas é, indubitavelmente, uma estratégia de grande importância cujas consequências potencializam os feitos de, praticamente, todas as áreas da empresa. É claro que a atuação não é independente e, portanto, demanda que se construa uma estrutura cultural da organização, além de paridade de recursos (sejam estes humanos, financeiros ou tecnológicos,

no que couber) para que cumpra seu papel de modo adequado. Nestes termos, é de se concluir que a funcionalidade estratégica é um dos pontos fortes das Relações Públicas dentro de uma organização. Contudo, tal estratégia não se restringe aos resultados de negócios ou desenhar uma imagem e reputação positivas, pois isso seria demasiadamente raso em contraste com o que realmente acontece.

Bueno (2005) destaca a estratégia sob duas óticas que, embora separadas, conferem a completude ao conceito e sua aplicação. Para este autor, é importante que fique clara a diferença entre os conceitos de “estratégia” e “estratégica”, pois sua aplicação pode orientar o caminho mais adequado a percorrer na compreensão da complexa função da comunicação estratégica nas organizações. Isto posto, Bueno (2005) confere à “estratégia” uma roupagem generalista, ligada ao alcance de objetivos previamente estabelecidos.

Citado por Bueno, Whittington (2002) divide a estratégia em quatro teorias: a clássica, a processualista, a evolucionista e a sistêmica, as quais esmiuçaremos para uma ilustração mais aclarada das funções e relevâncias ora estudadas.

A teoria clássica está ligada ao que comumente se manifesta na conceitualização da estratégia, já que está voltada para um planejamento que enaltece a previsão de resultados a longo prazo e a maximização do lucro da empresa. Para tanto, é preciso assumir que esta teoria funciona de modo a controlar os resultados, assumindo a estabilidade do mercado e do ambiente externo. A teoria evolucionista, por sua vez, assume que o mercado é imprevisível, assim como o sucesso de uma empresa, o que a obriga a adaptar-se às circunstâncias conforme sobrevive. As formas se manter ativa, sob esta orientação, passam por processos de revisão diversos, como a revisão orçamentária e mapeamento da vulnerabilidade perante o mercado. Os fatores externos, portanto, assumem o condão de orientação da teoria evolucionista.

Ao rejeitar os moldes externos como condutores de suas ações, a teoria processualista separa a racionalidade do planejamento de longo prazo. Em sua concepção, essa teoria enxerga a interação entre seus executivos e os negócios como uma alternativa que encontra resultados de forma gradual, e não necessariamente pautada na rapidez, permeando aprendizados e experiências continuamente. Desta forma, a organização vai, pouco a pouco, consolidando competências internas. Por fim, a teoria sistêmica enxerga seus atos como uma lapidação dependente não só do mercado, mas também das condições sociais e culturais da organização e entende que planejar é uma necessidade possível, mas que os fatores internos e externos podem ser úteis na previsão de conflitos em esfera global e local.

Fica claro, portanto, que a estratégia é um conceito aplicado de formas diferentes e em

profundidades flexíveis quando se observa a organização de modo mais aproximado, o que afasta a ilusão de que se trata, sempre, de paridade entre os objetivos de negócio. A estrutura organizacional irá definir quais os níveis de estratégia que a comunicação deve levar em conta.

A função e a relevância das Relações Públicas em uma organização são diretrizes multifacetadas, fundamentais na interação da organização com seus *stakeholders*. Sem a impressão global dentro da empresa, isto é, sem que seus processos iluminem todos os setores, sua eficácia perde uma parcela considerável de alcance. Por fazerem parte de uma administração estratégica, as Relações Públicas são um laço de comunicação estratégica e potencializada. A teoria sistêmica da estratégia envolve questões sociais, considerando as dimensões culturais e o planejamento multifatorial muito além da dualidade simplista caracterizada pela vantagem econômica, embora esta também esteja presente (Bueno, 2005).

Em outras palavras, cumpre às Relações Públicas uma leitura macro ambiente que irá diagnosticar as circunstâncias econômicas, políticas, culturais, legislativas e mercadológicas, em profundidade, e estabelecer métodos de avaliação que nortearão, por sua vez, o cumprimento dos objetivos organizacionais inseridos em uma cultura existente. Logo, não se trata de uma ação específica, muito menos rasa e passível de ser feita por profissionais cuja visão é meramente comercial.

1.2 Identidade e Cultura Corporativa

Elucidar o que é e quais são as diferenças entre a identidade e a cultura corporativa pode ser mais simples ao fazermos uso de uma comparação com as pessoas físicas e sua inserção em um contexto social.

A começar pela definição da identidade corporativa, a Identidade Corporativa é um recurso estratégico da organização, no qual reside o *core* central do desenvolvimento de outros elementos também fundamentais para uma organização, como a marca e a reputação organizacional (Abratt & Mingione, 2017). Paralelamente em comparação com as pessoas físicas, quando nos descobrimos detentores de valores, sejam estes explícitos e decodificados em uma imagem ou não, o fazemos levando em conta o contexto da comunidade no qual nos inserimos, ou seja, a sociedade à nossa volta e nossos costumes. Estes elementos moldam aquilo que nos define, por meio de uma identificação pessoal. Em uma organização, há uma lógica semelhante, com o diferencial de que a construção de uma identidade é feita de formas não tão orgânicas quanto ocorre às pessoas. A união de valores, símbolos, cores e guias

comportamentais de uma organização centralizam suas referências de identidade, que traz aos stakeholders a rápida associação de um elemento, ainda que completamente isolado, à marca.

Em outras palavras, a identidade corporativa pode ser, em uma análise rasa e meramente ilustrativa, entendida como a personalidade de uma organização, emanando a forma como as escolhas serão feitas, os moldes de sua reputação e imagem, seu comportamento, relacionamentos, etc. (Abratt & Mingione, 2017). Aliás, essa atribuição não é recente: o entendimento da identidade organizacional em analogia à personalidade surgiu por volta das décadas de 1970 e 1980, quando os estudos de comunicação corporativa ainda relacionavam a imagem corporativa, decodificada em design gráfico, como conceito de sua identidade (Balmer, 1998). A junção dos parâmetros focais norte-americanos, que consistiam no enaltecimento de elementos gráficos para a promoção de uma imagem externa favorável à organização, e britânicos, que também enalteciam os elementos gráficos, mas com ênfase comunicativa interna, encapsulando os valores da organização, levaram ao conceito de personalidade corporativa. Redes de fast food americanas ou mesmo companhias aéreas são exemplos claros da criação de uma identidade cujos elementos visuais alcançaram sucesso, haja vista a associação de elementos simples, como uniformes ou paleta de cores dispostas, sem que a marca seja revelada, é fácil e natural. Hoje, a definição da identidade corporativa passa por elementos de imagem, bem como quesitos gráficos, mas transcende à compreensão de que se delimita por ali ao englobar os valores que a organização transmitirá, tanto interna quanto externamente (Balmer, 1998).

Neste sentido, indo de encontro com o entendimento de Abratt & Mingione (2017), entende-se que a identidade organizacional, ou corporativa, funciona como o alicerce de uma corporação, influenciando diretamente em suas estratégias e naquilo que a organização é como um todo. Ademais, cumpre à identidade corporativa, já que esta tem o condão de diferenciar e destacar uma marca perante o mercado, isto é, tem a responsabilidade de identificar uma marca perante grupos diferenciados, a adaptabilidade ao ambiente e condicionamentos impostos por seus stakeholders para a manutenção de sua relevância no mercado. É pertinente fazer a ressalva de que um processo de construção de identidade é idealmente contínuo, e jamais estático, uma vez que a evolução de uma organização perante o meio em que esta se insere é fundamental ao progresso e sobrevivência da organização (Vogt & Lourenço, 2017).

A identidade corporativa, contudo, pode ser definida não apenas por meio de um processo criativo feito pelas pessoas que fundam uma organização, mas também por seus membros, em maior ou menor escalão hierárquico entre si, ou pela forma como a organização

é vista em sua continuidade existencial, em âmbito de sua história. Aliás, cada vez mais a cultura organizacional se revela um ponto de especial atenção aos líderes, uma vez que a forma como a cultura é criada e gerida, levando em conta seu ambiente e influências, pode levar ao sucesso ou ao fracasso na trajetória da companhia (Warrick, 2017).

Seja como for, fazem parte da identidade corporativa a definição clara de três elementos essenciais que a sintetizam. Estes elementos são como declarações de identidade que orientarão a performance organizacional (Cady, Wheeler, DeWolf, & Brodke, 2011). São eles que descrevem o porquê de a organização existir e quais seus objetivos. O primeiro deles corresponde à missão da organização, ou seja, qual o propósito pelo qual esta foi criada. A visão da empresa determinará quais os objetivos almejados e os valores denotam quais as crenças que sustentam a estrutura organizacional. Não há dúvidas, portanto, que há influência direta de valores e bases pessoais em uma organização para a construção de sua identidade, os quais são transferidos à empresa por aqueles que a dirigem. Tanto a missão, quanto os valores e a visão que definem a identidade de uma organização contam com diversos estudos comprobatórios de sua capacidade de orientar negócios e stakeholders internos, em diversos estudos de caso conduzidos no continente americano, europeu e asiático (Mirvis, Googins, & Kinnicutt, 2010).

Ao analisar o conceito de identidade corporativa, convém também passar por uma reflexão linguística acerca do termo “identidade”. Se, conforme anteriormente exposto, a identidade corporativa confere a distinção de uma organização, pode-se dizer que isso ocorre por meio da identificação.

Ao consultarmos o significado de “identificação” no dicionário da língua portuguesa, verificamos que este substantivo corresponde ao ato de identificar ou identificar-se (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2019). Por mais óbvio que soe, é sob este quesito que também paira uma comunicação sutil entre a organização e o público, que além de identificar uma instituição, também pode passar por um processo de identificação valorativa, simbólica e emocional. Em outras palavras, se reconhecer dentro do conjunto identitário de uma organização. É a partir desta percepção de identidade em reconhecer e reconhecer-se que há um gancho pertinente para que seja conceituada a cultura corporativa, que embora abrigue a identidade corporativa em sua definição, não se traduz em sinônimo desta.

A cultura corporativa se expressa de forma menos controlável, uma vez que é estabelecida não somente pelo que a organização construiu e deseja ser perante o mercado e seus stakeholders, como acontece com a identidade corporativa. Cumpre à definição de cultura corporativa a união dos elementos estabelecidos conscientemente para a empresa, acrescidos

das impressões que a sociedade faz da organização em si, mediante seu comportamento e resultados. A cultura corporativa é como um código não verbal, que auxilia na convenção de tomada de decisões e expectativas perante a organização, sem, contudo, influenciar preferências individuais (Sapienza, & Zingales, 2015). Neste sentido, é possível ilustrar a cultura corporativa como um apanhado de pressupostos básicos, criados por grupos, que irão interferir na forma como os problemas internos e externos serão conduzidos e resolvidos, assumindo tais comportamentos uma roupagem normativa implícita (Zavareze, 2008). É por meio de uma cultura corporativa bem estruturada que as estratégias assumidas pelas organizações têm efeitos mais coesos e eficazes, o que torna sua compreensão essencial às tomadas de decisões dos mais diversos níveis de complexidade. Muito mais do que uma esfera universal, a cultura corporativa funciona, também, como uma forma de elucidar os processos normativos da organização, relações de poder, costumes, crenças, mitos, e outros elementos que, nem sempre, são expressos, mas que têm forte ligação com a realidade de uma instituição. Desta forma, traduz uma simbologia intrínseca às corporações, facilitando a compreensão de funcionamento da empresa e a comunicação entre os envolvidos. Logo, é possível afirmar que a cultura organizacional pode trazer o melhor e o pior em questão comportamental de seus stakeholders, criando ambientes influentes de excelência e motivação, ou indo pelo caminho diretamente oposto (Warrick, 2017).

A cultura corporativa é como um elo que laceia a organização como um todo, transparecendo elementos compartilháveis entre os stakeholders (Zavareze, 2008). O papel da cultura corporativa é fundamental para que a organização atinja o sucesso, evitando que se pratique o contraditório dentro das funções empresariais básicas, adequando as expectativas aceitas e aprovadas dentro de um contexto delimitado. Warrick (2017) endossa essa visão, afirmando com veemência uma liderança eficaz impulsiona uma cultura organizacional saudável e forte, uma vez que uma boa liderança está diretamente ligada à cultura e vice-versa.

A compreensão de uma cultura corporativa bem fundamentada também se faz essencial à responsabilidade social da empresa, que une práticas e políticas dentro de uma estratégia generalista em prol dos valores gerados aos stakeholders (Leandro & Rebelo, 2011). Uma vez inserida em uma sociedade, é esperado que a empresa seja capaz de devolver a esta parte de seus ganhos, não necessariamente de forma financeira. A devolução dos valores alcançados por uma empresa pode abranger a geração de empregos, incentivos locais ou mesmo ações sistemáticas que utilizam os recursos disponíveis e ultrapassem a ideia de que a empresa está agindo em caráter filantrópico. Com isso, é possível concluir a importância e a

diferenciação de identidade e cultura corporativas para que a imagem e reputação de uma organização sejam trabalhadas de modo eficaz dentre seus elementos intrínsecos.

1.3 Stakeholders

Toda organização conta com públicos internos e externos que têm total e completo interesse nas ações tomadas pela empresa. Estes públicos são conhecidos como stakeholders, ou seja, partes interessadas na organização, seja direta ou indiretamente. Contudo, esta é uma definição demasiadamente rasa para a real compreensão da importância destes elementos. Para a presente investigação, será considerado o estudo de Freeman & Reed (1983), cujo propósito era demonstrar como a teoria dos stakeholders em uma organização poderiam servir de guia para a mesma.

Quando falamos em uma organização, falamos em uma estrutura cujo propósito é a prestação de serviços a uma sociedade. Sobre este conceito, pairam algumas noções que moldam o caminho desta organização e sua sobrevivência. Ora, em uma linha hipotética e ilustrativa, sabe-se que nenhuma organização sobrevive se sua imagem pública for manchada, ou se os colaboradores não forem respeitados. Há uma sensibilidade no caminhar de uma organização que deve considerar as partes nela interessadas conforme seus subgrupos, afinal de contas, as organizações existem em um plano onde transitam interesses que, nem sempre, são mútuos em seus objetivos. Essa colocação é lembrada e endossada por Harrison, & Wicks (2013), que pontuam a necessidade da organização em prestar especial atenção em seus stakeholders e criar valores atrativos a eles, de forma passível de mensuração.

Conforme anteriormente apontado, de forma generalizada, os stakeholders são grupos de partes interessadas em uma determinada organização, e conforme veremos a seguir, estes grupos assumem diferentes níveis de atuação e relevância, sem os quais uma organização não existira, classificando-os como personagens fundamentais à uma organização.

Quando falamos em diferentes níveis de atuação e relevância, separamos dois grupos (Freeman & Reed, 1983). O primeiro deles são os stockholders, ou acionistas, na língua portuguesa, um subgrupo de stakeholders privilegiado perante os demais. Aliás, vale a menção de que o termo “stakeholder” começou a ser usado em 1963, em um memorando interno do Instituto de Pesquisa Stanford, justamente para oferecer uma provocação ao conceito que, até então, somente considerava os acionistas como o único grupo no qual uma organização deve satisfazer e atenção (Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell & De Colle, 2010). Tanto a

provocação mencionada quanto classificação em um nível superior de relevância proposta por Freeman & Reed (1983) acontece porque as organizações têm obrigações sólidas com seus acionistas e suas necessidades. É por essa razão que os gestores, integrantes de outro subgrupo de stakeholders, devem prestar especial atenção àquilo que seus acionistas demonstram buscar. Façamos, contudo, a ressalva de que este grupo, apesar de dotado de certos privilégios, não é o único que uma organização deve considerar. Em segundo plano figuram os gestores da organização, que também assumem um nível elevado em função de sua obrigação e relação direta com os acionistas. Nesta esfera, os acionistas de uma corporação e seus gestores detêm uma posição elevada e atuação macro na tomada de decisões e suas consequências com os demais stakeholders, que podem ser tanto partes externas ou internas interessadas na organização. Estes demais atuantes se dividem em outros subgrupos, que em ordem interna são os colaboradores e em ordem externa são aqueles grupos que influenciam no caminhar da organização (sindicatos, ONGs, grupos de ativismo, clientes, etc.). Assim, conhecer os stakeholders, internos e externos, é fundamental a qualquer organização.

Considerando que uma organização estará sempre imersa em uma sociedade, há que se fazer atender à responsabilidade social desta perante a comunidade na qual se insere, pois aqui também se configura um grupo de stakeholder. Pois bem, o relacionamento entre a organização e seus stakeholders também é fundamental para sua continuidade e sobrevivência, elevando a responsabilidade social corporativa como um dos elementos chave para a construção de estratégias visando os stakeholders.

A visão estrategista de uma organização está muito ligada ao conhecimento do universo de seus stakeholders. A teoria dos stakeholders, criada por Freeman & Reed (1983), mantém-se atual em essência, e continua a ser base de estudos mais recentes sobre o tema. É o caso do estudo de (Parmar, et al., 2010), que reconhecem a teoria dos stakeholders como um método analítico de relacionamentos entre indivíduos e corporações, em um cenário onde ambos afetam ou são afetados por esse relacionamento, mas que oferece, em contrapartida, recursos mais adequados para alcançar resultados positivos. Freeman & Reed (1983) ilustram seu estudo mencionando um projeto realizado no final da década de 70, chamado Stakeholder Project. Neste projeto, foram coletadas diversas vertentes de pensamento para desenvolver uma teoria de gestão que pudesse iluminar a formulação e implementação de estratégias corporativas em ambientes turbulentos. Para tanto, foram consideradas as implicações do conceito de stakeholder em três diferentes óticas: como teoria de gestão, como um processo a ser usado na estratégia de gestão e como um campo analítico. É a partir deste ponto que são propostas duas

definições menos generalistas de stakeholders: o sentido amplo e o sentido estrito (Freeman & Reed, 1983). Em sentido amplo, os stakeholders são grupos ou indivíduos que têm o poder de afetar os objetivos da organização ou, em vias contrárias, ser afetado por tais objetivos. Já quando falamos em sentido estrito, falamos nos grupos ou indivíduos dos quais a organização é dependente para sobreviver.

Tendo em vista a ferramenta estrategista que o conceito de stakeholders fornece a uma organização, e partindo do princípio de que uma organização visa formular e implementar estratégias em ambientes de alta turbulência, fica evidente que a análise destes atuentes, os stakeholders, e onde se enquadram é essencial para concluir o nível de hostilidade de uma tomada de decisão, fundamentando a relevância da teoria. Desta forma, a organização poderá alcançar resultados muito mais eficazes em suas ações, uma vez que poderão compreender as necessidades de seus clientes e trabalhar seus produtos e serviços visando o atendimento adaptado ao mercado, gerir negociações e conflitos com maior embasamento e realocar os recursos disponíveis em prioridades adequadas de acordo com cada situação. Freeman & Reed (1983) também mencionam a possibilidade de envolver os stakeholders em decisões estratégicas, mas ressaltam que embora existam casos em que esta medida possa ser apropriada, nem sempre essa manobra de decisão corresponde a uma boa estratégia.

O estudo, até este momento, foi bem-sucedido ao elucidar o quão relevante é compreender a teoria dos stakeholders à estratégia da organização. Mas mesmo neste quesito, ainda há mais que se explorar. Parmar, et al. (2010), por exemplo, pontuam que a teoria dos stakeholders, em sua visão, é um enquadramento de ideias no qual é possível proliferar mais teorias, além de ser uma ferramenta bastante útil à gestão corporativa. Compreender e mapear a real situação da organização perante seus stakeholders é essencial para que a formulação estratégica de decisões seja feita com embasamento e potencialização de resultados. Freeman & Reed (1983) apresentam dois processos para que a formulação estratégica tenha alcance mais assertivo. Um deles, conhecido como Processo de Estratégia de Stakeholder, é um método para analisar a importância relativa dos stakeholders, seu potencial cooperativo aos objetivos almejados pela organização e seu grau de competitividade. Esse método é desenvolvido por meio de uma análise comportamental. O segundo processo é conhecido como Processo de Auditoria de Stakeholders, responsável pela identificação destes atuentes e medindo sua eficácia perante as estratégias atuais da organização. Cada um destes processos pode ser aplicado em uma organização, sobressaindo um ou outro mais adequado ao contexto de aplicação, mas ambos têm o condão de analisar o ambiente dos stakeholders do ponto de vista

da organização, para gerar o melhor caminho no atendimento às necessidades dos stakeholders. Estudos recentes revisitam essa afirmação, adicionando que a teoria dos stakeholders tem sucesso em responder duas perguntas que toda organização deve responder, mesmo considerando sua complexidade e em total equilíbrio com os valores de identidade organizacional: qual o objetivo da empresa e para quem sua administração tem uma obrigação (Parmar, et al., 2010).

O mapeamento dos stakeholders em uma organização, contudo, não encontrará um cenário estático. Isso acontece porque alguns grupos ou indivíduos podem transitar em uma fluidez que deve ser observada pela organização. Freeman & Reed (1983) explicam essa movimentação ao demonstrar haver um mapa bidimensional mais claro e completo a respeito da teoria dos stakeholders. Uma das dimensões é, e não haveria de deixar de ser, o interesse de cada grupo ou indivíduo, que varia entre a equidade dos grupos ou indivíduos (podendo culminar em um fator de influência) ao interesse econômico. Acionistas, por exemplo, têm equidade de interesses, tal como clientes e fornecedores têm equidade de interesses econômicos. A segunda dimensão diz respeito ao poder exercido por cada stakeholder. Ora, por poder é possível classificar como absolutamente formal ou como poder de voto. A política envolvida neste âmbito tem ligação direta com a tomada de decisões de uma organização. Em se tratando de relações humanas, não se pode esperar que os stakeholders se mantenham inertes com aquilo que lhes foi cabido em uma organização: os níveis de interesse e poder são fluidos, ou seja, conferem papéis múltiplos aos stakeholders a depender da ocasião. Por essa razão, o modelo deve denotar a transversalidade entre os stakeholders, o que dá conta de esquematizar uma situação mais próxima da realidade, como podemos ver na Figura 1 (Freeman & Reed, 1983). Isso embasa ainda mais a provocação dos autores, no sentido de que as estratégias de gestão de uma organização devem se reinventar e atuar de formas alternativas para alcançar a fluidez entre seus stakeholders em tempo.

Poder de Interesse	Formal ou Voto	Econômico	Político
Equidade	• Acionistas • Diretores • Interesses Minoritários		
		• Consumidores	

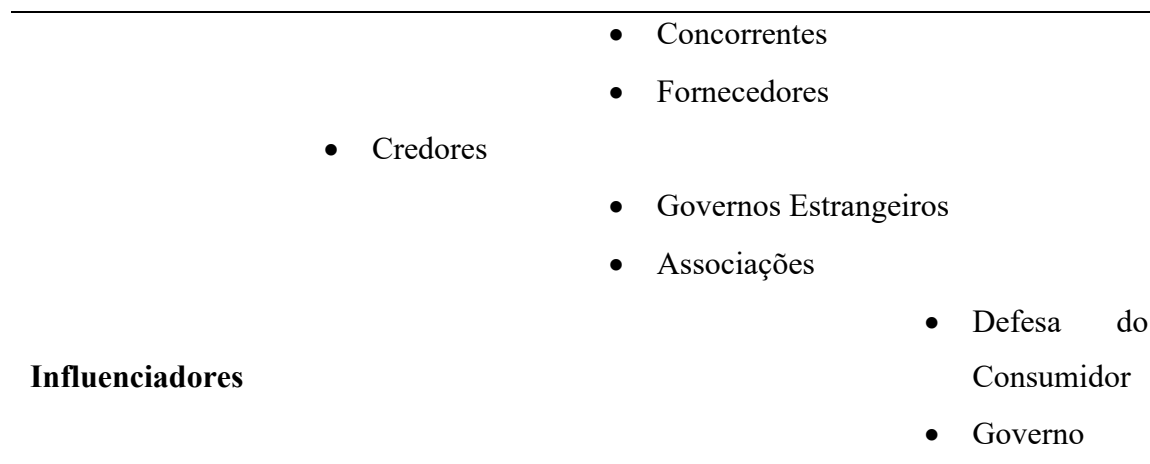


Figura 1 – “Real World” Stakeholder Grid por Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983).

Mais uma vez, a ligação entre conhecer os seus stakeholders e a estratégia da organização se faz primordial no reconhecimento de contextos, grupos, indivíduos e outros quesitos que mostrarão qual a melhor decisão a ser tomada para que os caminhos da organização sejam pareados com seus objetivos. Além disso, embora pautada em um estudo de 1983, a teoria dos stakeholders se mantém prolífera de novos estudos no campo acadêmico, haja vista sua aplicabilidade ampla sob diversas óticas. A teoria dos stakeholders foi revisitada recentemente e ainda se mantém válida porquanto as organizações observam que os stakeholders têm ganhado e demandado cada vez mais atenção, resultando na necessidade de balancear os interesses da organização e de seus stakeholders de formas múltiplas (De Gooyert, Rouwette, Van Kranenburg & Freeman, 2017). Essa observação se faz coerente com o objetivo das Relações Públicas em estabelecer um relacionamento entre entidades, neste caso, a organização e seus stakeholders. Para que essa ponte seja feita de maneira eficaz, é preciso transcender ao conceito puro de stakeholder, ou seja, ir além das dimensões de interesse econômico, poder e influência mercadológica, de modo a compreender o que nutre o relacionamento entre estes atuantes e a organização. Sob a ótica de um profissional de Relações Públicas, a forma como Freeman & Reed (1983) conduzem seu estudo é autoexplicativo para sua atuação profissional, reunindo não só elementos concretos, como planejamento financeiro e operações diversas, como também os mais abstratos, como aqueles que envolvem política, relacionamentos e o poder que cada grupo de stakeholders detém em uma determinada posição.

1.4 Imagem e Reputação

Aqui convém que se faça basilar a importância da compreensão de uma estratégia a

ser adotada e formulada para que uma organização seja contínua e próspera. Além de compreender os conceitos e os poderes de influência detidos pelos stakeholders, é preciso elucidar, também, os conceitos de imagem e reputação, bem como sua importância na opinião pública e, é claro, em tempos de crise, o que veremos a seguir. No entanto, essa clareza de elementos intrínsecos e tão fundamentais de uma empresa nem sempre existiu.

Os conceitos de imagem e reputação de uma empresa eram, há tempos atrás, demasiadamente vagos e até mesmo periféricos à gestão corporativa, mas atualmente, essa realidade mudou (Gray & Balmer, 1998). Estudos indicam que levar em consideração a forma como uma corporação trabalha e desenvolve sua imagem e reputação tem ligações importantes com a estratégia adotada pela empresa.

A margem para que os conceitos de imagem e identidade corporativa se misturem e se confundam, é bastante sutil e, portanto, faz-se conveniente revisitar aquilo que já foi passado nesta investigação. Ainda neste capítulo, esmiuçou-se o conceito da identidade corporativa. De forma rasa, podemos dizer que a identidade de uma empresa se forma a partir das pessoas físicas que fundam uma organização e seus valores, descortinando um construto controlável que regulará as interações desta organização e seu trajeto, passando, logicamente, por sua missão, valores e visão. Em outras palavras, a identidade é o apanhado de elementos gerais que uma organização constrói, e, portanto, controla, para se apresentar perante o público geral. Contudo, por se tratar de uma percepção subjetiva de inúmeros públicos, não cabe à organização o total controle de como sua imagem será por eles percebida. A imagem corporativa é justamente a recepção do público geral sobre a organização e a forma como esta se identifica (Balmer, Christensen, & Askegaard, 2001). Logicamente, pode-se dizer que assim como há uma infinidade de subgrupos de um público geral, também haverá uma infinidade de imagens a serem projetadas à organização. Por meio de processos de comunicação estáveis e um bom plano de Relações Públicas, uma organização pode emanar esforços consideráveis e intentar o controle indireto de sua imagem corporativa. Ou seja, se por um lado a identidade corporativa reúne atributos simbólicos, gráficos e históricos em construção consciente daquilo que deseja projetar, por outro lado a imagem corporativa assume uma roupagem holística, pois será o resultado reflexivo do que o público atribui à organização, de forma plural, multifacetada e não passiva de total controle.

Uma vez compreendida essa dimensão, a percepção do que uma organização é perante o público geral passa por dois elementos que filtram o resultado desta ótica: os componentes funcionais e emocionais. Estes dois aspectos podem guiar o público em suas conclusões, de

forma que o aspecto funcional analisará aquilo que pode, efetivamente, ser medido (como preços, resultados, presença de mercado e etc.) e o aspecto emocional está diretamente atrelado às dimensões psicológicas abstratas que as ações tomadas pela organização podem despertar (Nguyen & Leblanc, 2001). Cumprir a estratégia de comunicação da organização encontrar a melhor forma de criar um ambiente acolhedor tanto em fatores palpáveis quanto em fatores emocionais à sua audiência, compatibilizando atitudes e crenças àquelas que deseja conquistar. É conveniente mencionar uma observação clássica, elaborada por Benoit (1997): a imagem é essencial às organizações, é o âmago das Relações Públicas e, assim, deve ser apurada não só em caráter de remediação de situações de crise, mas também em caráter preventivo.

A reputação, por sua vez, tem um conceito similar ao conceito da imagem, mas estes elementos não se confundem. Esta separação de conceitos carece de atenção, uma vez que ambos os conceitos caminham lado a lado dentro da teoria acerca da temática de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, sendo a escala temporal seu grande separador.

Ora, a sobrevivência de uma organização em meio ao mercado depende de diversos fatores, mas a angariação de clientes e a manutenção dos seus atuais é essencial à sua linearidade. A reputação de uma organização está ligada, diretamente, à sua história e ao resultado de suas ações anteriores, refletindo a maneira como a empresa comunica-se perante situações diversas e como se posiciona acerca de seus produtos e serviços diante do público geral (Nguyen & Leblanc, 2001). Tal como a imagem, a reputação de uma organização também flutuará dentro diversos subgrupos sociais que com ela se relacionam, podendo atingir, inclusive, uma escala global.

A reputação reforça dois elementos necessários à continuidade organizacional que são fundamentais à tão buscada estabilidade: sua credibilidade e a lealdade de seus clientes. A respeito da credibilidade conferida a uma empresa, há um elo entre este elemento e a reputação de uma organização, uma vez perdura o aspecto comportamental deste perante suas intenções (Nguyen & Leblanc, 2001). Em outras palavras, cabe ao público conferir a credibilidade de uma organização (e assim, delinear a reputação) em análise simples: o que a organização declara que faria, em retórica, *versus* aquilo que realmente faz, em esfera prática. Resta, contudo, configurada a fragilidade relacional entre a credibilidade e a reputação, pois o menor desvio de conduta neste cenário pode trazer abalos significativos à empresa. Essa visão é similar aquela trazida por Leaniz & del Bosque Rodríguez (2016), em uma releitura recente ao mesmo tema, mas cuja abordagem se encaminhe mais à lealdade dos clientes. Os autores defendem que é primordial que os profissionais de comunicação criem processos de fidelização entre uma

organização e seus clientes, isto porque o alcance deste instituto gera um impacto positivo aos negócios.

Assim, uma boa reputação traz ganhos econômicos e abstratos que agregam à organização e fortalecem o relacionamento entre a organização e seus stakeholders, que podem inclusive aceitar pagar preços mais elevados em troca de um serviço ou produto de qualidades distinta, em seu julgamento. Um estudo recente demonstra como a performance social de uma corporação pode afetar sua reputação, positiva ou negativamente, e como os impactos disto podem levar a um aumento de sua responsabilidade social (Pérez-Cornejo, Quevedo-Puente & Delgado-García, 2019). Neste sentido, é possível afirmar que a reputação é uma ferramenta valiosa de mercado.

O suporte prestado a uma organização, seja este financeiro ou não, espera da reputação níveis positivos que balancearão, inclusive, os resultados de vendas e metas estabelecidos. Uma organização cuja reputação caia no desgosto popular está, certamente, diante de uma crise que potencialmente abalará suas estruturas financeiras, comportamentais e relacionais (Gray & Balmer, 1998).

1.4.1 A importância da Imagem e Reputação na Opinião Pública

A opinião pública é um fator essencial à continuidade de uma organização. Atualmente, e considerando que estamos vivendo em plena era da informação, é recorrente encontrar grupos de stakeholders se unindo contra uma atitude direta ou indireta de alguma organização, podendo, inclusive, alcançar destaque midiático. Hoje em dia qualquer stakeholder tem o poder de arruinar a reputação e a imagem de uma corporação (Chun, Argandoña, Choirat & Siegel, 2019). Essa afirmação pode ser ilustrada com os inúmeros casos em que diretores, funcionários ou mesmo clientes expuseram práticas organizacionais opostas àquilo que a identidade corporativa diz defender.

A fragilidade da reputação e da imagem de uma organização é tamanha que, mesmo um stakeholder de escala de apoio, como seguranças ou equipe cujos poderes de ação e decisão são reduzidos, podem ter influência em uma crise neste sentido. Um exemplo disso foi o caso ocorrido com um passageiro da companhia aérea United Airlines que, em 2017 enfrentou uma crise de reputação ao retirar um passageiro a força de um voo em Chicago (Anexo 1), o que gerou uma movimentação de protesto perante o público geral e stakeholders, inclusive motivando o repúdio do sindicato perante a companhia aérea (Anexo 2).

Há uma pressão contemporânea para que as empresas prestem mais atenção às dimensões simbólicas de suas atividades (Balmer, Christensen, & Askegaard, 2001). Mais do que nunca, a competitividade entre segmentos do mesmo nicho está se apoiando em avanços tecnológicos cuja influência transcende preço e qualidade e passa a chamar a atenção do consumidor também pela positividade atrelada a uma organização e que isso pode trazer uma série de benefícios a uma determinada marca. Aqui, é possível elencar, a título de exemplo, o valor agregado aos produtos e serviços, investimentos na empresa, motivação de quadro de stakeholders internos, lealdade do consumidor e confiança. Este cenário é ainda mais enriquecido quando consideramos que não cumpre somente à grande mídia trabalhar o relacionamento entre uma organização e seus stakeholders, haja visto que estes têm meios acessíveis de buscar informações de seu interesse por si só, fazendo uso de ferramentas diversas e de alto alcance, como a internet.

Sob a ótica das Relações Públicas, o ambiente atual urge para que os profissionais desta área tenham consciência, ferramentas e capacidade estratégica de trabalhar a posituação da imagem e reputação corporativas perante o público, de forma a estimular que a organização seja bem estimada. É preciso ter em conta que a opinião pública tem o condão de, inclusive, trazer impactos diretos à saúde financeira da organização, uma vez que são determinantes perante a lealdade do consumidor. Ainda que a lógica sugira que o consumidor leal é aquele que, repetidamente, busca produtos e serviços de uma mesma fonte, é necessário aprofundar-se nas razões pelas quais seu comportamento é reiterado diante de uma ampla gama de opções que podem ser, inclusive, mais vantajosas por algum motivo subjetivo. A repetição comportamental em preferência do consumidor, ou sua lealdade, deve contabilizar o fator psicológico que estimula sua preferência, bem como o relacionamento construído entre a marca e o consumidor em uma análise comportamental mútua e resistente à oferta de produtos e serviços de marcas diversas (Chun, et al., 2019).

Assim como a tecnologia e o mundo evoluem rapidamente, as formas como as organizações se posicionam perante situações quotidianas também devem seguir este mesmo ritmo, ora, não é aceitável que uma organização se mantenha redundante em uma estratégia de comunicação que foi eficiente há tempos atrás, mas que hoje faz com que seus resultados não sejam satisfatórios. O desenvolvimento social e a responsabilidade social corporativa devem servir de guias ao desenvolvimento estratégico de comunicação de uma organização, sobretudo no que tange a forma como esta construirá relacionamentos com stakeholders e desenvolverá sua imagem e reputação, que de um lado trabalhará para a manutenção da lealdade de seus

stakeholders externos e, por outro lado, na captação de novos membros deste mesmo grupo (Alrubaiee, Aladwan, Joma, Idris & Khater, 2017).

Uma imagem e reputação saudáveis e bem conceituadas trazem a segurança ao consumidor em continuar, ou mesmo começar a investir seu tempo e dinheiro em uma determinada organização, uma vez que essas percepções trazidas por um grupo de consumidores, ou stakeholders externos, pode influenciar potenciais consumidores em dar início a essa mesma relação (Leaniz & del Bosque Rodríguez, 2016).

1.4.2 A influência da Opinião Pública em situações de Crise

Não há organização imune às situações de crise. Toda empresa passará, inevitavelmente, por crises e saber como lidar com seus stakeholders, em escala global, é fundamental para a superação de um momento delicado. Sempre que uma crise eclode em uma organização, a reação imediata desta é posicionar seus stakeholders para que a opinião pública acerca do ocorrido e da reputação da corporação tenham a maior redução de danos possível (Yum & Jeong, 2015). É por meio destes posicionamentos que o público geral recicla suas percepções, fortalecendo-as ou enfraquecendo-as. É seguro dizer, portanto, que quando uma empresa consegue manter sua reputação em alta perante a opinião pública, isso reverberará positivamente em tempos de crise a favor da empresa.

Como veremos pouco mais adiante, quando falamos em crise, falamos em situações que podem trazer danos severos a uma organização e seus stakeholders se não for manejada adequadamente e, quando falamos em Comunicação de Crise, falamos diretamente sobre como a organização reunirá os recursos para resolver o ocorrido em resposta. Dentre as estratégias que podem ser assumidas para mitigar riscos de quedas bruscas dos níveis da opinião pública em situações de crise, que são infinitas, atribuir uma explicação ao evento que gerou a crise é uma das mais conhecidas técnicas. Neste sentido, identificar qual a mensagem e como decodificá-la aos stakeholders internos e externos, informando sobre a possibilidade de controle deste evento e sua estabilidade podem ser fatores apaziguadores de uma opinião pública inflamada (Yum & Jeong, 2015).

Atualmente, as organizações têm apresentado uma dedicação considerável às suas iniciativas de responsabilidade social, desenvolvendo diversas ações que despertam bons olhares de seus stakeholders (Park, Son, Yang & Lee, 2019). Essa prática pode se dar por meio de programas que beneficiem seus colaboradores e suas famílias, transcendendo aos benefícios

garantidos legalmente, ou ir além e ofertar vantagens ou ações sociais à comunidade na qual a organização se insere. Seja qual for o caminho escolhido pela organização, o objetivo é enaltecer sua reputação. A literatura classifica essa atividade como CSR, ou *corporate social responsibility*, que em tradução livre é a responsabilidade social corporativa. Neste contexto, as organizações se comprometem com seus stakeholders, construindo relacionamentos por meio de procedimentos e esforços voluntários para o desenvolvimento social e questões ambientais que cercam a ela e ao meio em que se estabeleceram. No entanto, há que se pontuar dois fatores (Shim, & Yang, 2016): o primeiro deles corresponde à sutileza de ações da organização que deve ser considerada, uma vez que ficando claro que a intenção da organização para com a comunidade e seus stakeholders não é genuína, ou seja, é coberta de interesses próprios, os efeitos podem ser justamente opostos àqueles pretendidos inicialmente. O outro ponto diz respeito ao fato de que a resposta da opinião pública às ações de CSR podem divergir bastante, pois a compreensão pública destas ações depende diretamente de uma comunicação eficaz àqueles que poderão se beneficiar de seus frutos e, conseqüentemente, reforçar a reputação da organização. Mais uma vez, resta clara a importância de um profissional e estratégias claras e coerentes de comunicação e Relações Públicas.

Hoje em dia, com a facilidade de disseminação informativa, o cuidado de uma organização com sua reputação deve ser redobrado. Constantemente vemos notícias na mídia e em redes sociais abordando condutas ou acontecimentos relacionados à uma empresa que, a depender da gravidade do ocorrido, podem colocar em xeque uma opinião pública bem colocada. De acordo com Chun, et al. (2019), há uma relação causal entre uma organização parecer bem-conceituada e ser, de fato, bem-conceituada, mas não há uma dicotomia condicional nesta relação. A ordem natural dos fatores aponta para uma lógica em que tomar boas atitudes no âmbito da reputação levará a organização a alcançar este posto concreto. Em outras palavras, a ética empregada à organização, seu histórico e atitudes serão cruciais à opinião pública e suas estruturas. Os autores defendem que a relação positiva entre o CSR e a reputação dependerá da concorrência e do histórico de uma empresa, bem como da fonte que noticiou alguma informação que poderia ser capaz de abalar a reputação de uma empresa. Ora, a depender da fonte, neste último caso, ao invés de abalar a reputação de uma empresa, os efeitos podem ser justamente opostos, considerando o nível de credibilidade do disseminador da informação. Esse cenário leva à conclusão de que a prática comportamental para o alcance de resultados satisfatórios é mais complexa do que simplesmente tomar partido de boas ações.

1.5 A Comunicação Organizacional Estratégica

Quando falamos em comunicação, é intrínseco que tenhamos alguns aparatos organizados em sua base. O processo de comunicação acontece por meio de três pilares diretivos: a comunicação em uma única ponte, a comunicação em um processo de duas etapas e a comunicação como um processo omnidirecional (Van Ruler, 2018). Quando falamos em comunicação em única ponte, falamos da informação tratada de forma exata, isto é, o remetente da mensagem é satisfeito ao encontrar seu destinatário, revelar a mensagem de maneira objetiva e alcançar a possibilidade de direcionar uma mudança comportamental pontual (neste cenário, é relevante a forma como a informação é tratada, e não o número de destinatários por si só). Já a comunicação em duas etapas resguarda a interação e o diálogo entre interlocutores, com ou sem mediação neste trajeto, como acontece em feedbacks, reuniões e outras interações entre pessoas. Por fim, a comunicação omnidirecional é mais plural, ou seja, acontece em uma dinâmica entre atores que influenciam as consequências do processo comunicativo (como acontece com a comunicação interna, onde há diálogo e interação, mas não necessariamente interpessoal, ou exigente de proximidade entre os interlocutores). Ademais, não é equívoca a afirmação de que tudo que for passado em informação se classifica como processo comunicativo, mas é elementar a ressalva de que nem todo processo comunicativo é estratégico.

Ora, é plenamente possível que, em qualquer dos três pilares acima explicados, a informação consista em algo cujo resultado traz relevância prática, mas não holística à organização. Informar ao quadro de colaboradores uma campanha de vacinação, por exemplo, é diferente de informar ao mesmo quadro de colaboradores uma ação de marketing que deve ser priorizada, em um exemplo raso. Ambas as informações passam por processos de comunicação, mas apenas o segundo exemplo se enquadra no que Van Ruler (2018) classifica como Comunicação Estratégica. De acordo com o autor, é o elemento do propósito que torna a comunicação estratégica, isto é, quando a informação for dotada de qualidade multidisciplinar compatível à identidade corporativa (missão, valor e visão), de forma a potencializar os resultados da organização.

Em outras palavras, a classificação de uma comunicação como estratégica se concretiza a partir do momento em que seus processos se justificarem na orientação da organização em sentido próspero. Assim, podemos afirmar que o propósito da comunicação, seja esta interna ou externa, é primordial, e cumpre à comunicação estratégica a assunção da responsabilidade em integrar as disciplinas que regem a organização para que seja traçado um

plano de comunicação eficaz. Ora, a multidisciplinaridade no quesito organizacional é composta pelas matérias que dão regência à existência da corporação, nomeadamente a gestão, o marketing, a propaganda e as relações públicas (Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Verčič, & Sriramesh, 2007).

É preciso ter em conta que a comunicação estratégica deve considerar algumas contextualizações que podem ser decisivas no modo como tomam forma. Atualmente, temos vivido evoluções deveras rápidas nas evoluções tecnológicas que, por sua vez, têm interação direta na forma como a comunicação deve ser pensada, uma vez que isso será determinante aos métodos de influência que resultarão da estratégia adotada. Uma estratégia de comunicação que não tenha poder de influência sobre os stakeholders não pode ser considerada uma boa escolha, já que corre paralelamente contra os objetivos da organização.

A comunicação estratégica transcende os pilares diretivos em única ponte e em dois processos, porquanto se revela mais complexa e mais profunda em essência. A importância da comunicação estratégica reside numa gestão focada e próspera da organização (Van Ruler, 2018). Diante dos conceitos até então explorados, faz sentido afirmar que uma organização depende de uma estratégia de comunicação, seja interna ou externa, bem elaborada. Vale, ainda, o destaque de que o conceito da comunicação corporativa é um mecanismo que agrega informações de fontes formais e informais, e decodifica-os aos seus stakeholders de forma compatível com sua verdade e identidade, visando, é claro, a manutenção de sua imagem e reputação (Gray e Balmer, 1998). Naturalmente que, a forma como o conteúdo a ser disseminado entre os stakeholders deve ser trabalhado com visão clínica e estrategista, ou seja, deve ir de encontro aos objetivos da corporação de maneira integral.

1.5.1 Crise Organizacional

O conceito de crise organizacional não é dotado de grandes segredos. Como já abordado anteriormente na presente investigação, uma crise organizacional é a ocorrência de um fato passível de prejudicar a organização e seus stakeholders, principalmente quando a organização falha em lidar com os acontecimentos de maneira eficaz aos resultados pretendidos. Milburn, Schuler & Watman (1983), por sua vez, têm uma visão ligeiramente mais positiva do que é uma crise organizacional, definindo-a como uma oportunidade para que a organização atinja seus objetivos em uma revisão de sua estratégia que, por alguma razão, não está gerando os resultados esperados. De toda forma, crises são, e devem ser sempre, esperadas

em organizações de todos os portes e podem atingir qualquer dimensão. Em outras palavras, pequenas empresas podem vivenciar crises de grande porte, ao passo que multinacionais vivenciam pequenas crises diariamente. Uma crise organizacional pode influenciar a empresa e seus stakeholders em diversos aspectos e causar impactos variados, podendo atingir não somente os aspectos vitais do funcionamento organizacional e o bem-estar de seus stakeholders, mas também sua continuidade (Milburn, et al., 1983).

A atualidade traz uma proximidade em contraste com a geografia que superdimensiona crises organizacionais. Com a globalização e a possibilidade de que uma organização se espalhe pelo mundo por meio de filiais, a presença de marca mundial não só colhe os bons frutos econômicos desta realidade como também está sujeita a sofrer uma crise em escala global. Neste contexto, Lehmborg & Hicks (2018) conduziram um estudo deveras pertinente às Relações Públicas, no qual analisam a internacionalização da Comunicação de Crise em meio ao que se conhece por “Glocalization”. O termo estudado por estes autores se refere justamente ao atendimento simultâneo de necessidades locais e globais, ampliando a ação corporativa em escala mundial sem deixar de prestar atendimentos específicos aos seus clientes locais. Levando em consideração que uma pesquisa conduzida por meio de um conceito focal significativo é fundamental para que os impactos de uma determinada ação sejam satisfatórios, a “Glocalização” cumpre seu papel ao fornecer este conceito focal significativo e acessível à Comunicação de Crise internacional, seja no campo prático ou acadêmico. Um exemplo claro do que é a “Glocalização” pode ser dado em uma famosa rede americana de *fast food*, que embora mantenha alguns de seus menus clássicos mundo afora, também se adapta a cultura e cozinha locais, oferecendo opções contextualizadas no mercado japonês, por exemplo, sem deixar sua essência de cozinha americana para trás.

Hoje em dia diversas organizações marcam presença em escala global, mesmo sem a necessidade da abertura de uma filial em outro local: com a internet é possível alcançar consumidores ao redor do mundo. Esta abertura facilita a transcendência de uma crise local em uma crise internacional, o que demanda uma expertise multicultural na forma como a crise será tratada pela organização. Aliás, de acordo com os autores, a tendência reside justamente no aumento de crises internacionais e multiculturais daqui para frente.

1.5.2 A importância da linearidade e transparência em uma situação de crise

Em um resumo raso, a comunicação organizacional abre espaço para o diálogo entre a

organização e seus stakeholders, visando estabelecer um canal aberto, ético e transparente nesta relação. Como visto anteriormente, este canal faz com que a reputação de uma organização consagre posição de destaque e fortalecimento de seus produtos e serviços perante o mercado, diferenciando-a das demais (Pereira, 2015).

Há alguns anos atrás, quando uma corporação vivenciava uma crise, sua preocupação em manter-se transparente e linear residia em seu relacionamento com a imprensa, praticamente a única responsável pela transmissão de informação em massa. Contudo, considerando a pluralidade de comunicação que detemos hoje, fica até difícil de imaginar um cenário onde a busca de informações dependia de um agente exclusivo. Os meios e novas mídias de comunicação são parte intrínseca de estruturas empresariais por uma demanda social. O público busca informações de forma independente e tem a facilidade de cruzar o que descobriu com outras fontes, o que pode causar impactos imediatos na reputação da corporação. Logo, tendo em vista que a corporação passa a ser vista em 360° por seus stakeholders, é conveniente que esta tenha o cuidado de transmitir as informações que lhe competem de forma verídica e estratégica, estruturando ainda mais o relacionamento entre a corporação e seu público.

Em uma situação de crise, levando em conta os riscos nos quais a organização se expõe (que transcendem entre valores materiais e imateriais), a transparência e a linearidade de informações, aqui tratada como senso lógico e que fazem sentido à compreensão generalista do que foi divulgado, assumem uma roupagem ainda mais nobre e necessária, tendo em vista que todas as ações e decisões da organização neste momento específico estarão ainda mais evidenciadas do que em trânsitos corriqueiros. A atenção dos stakeholders passa a adotar um olhar mais clínico e crítico, despertando o alerta sobre a continuidade do relacionamento com a organização.

Em uma visão holística da transparência, Christensen & Cheney (2015) a descrevem como um dos ideais mais buscados, apreciados, celebrados e, ainda assim, inquestionáveis na sociedade contemporânea. Em sua narrativa, os autores entendem que a transparência não como um estado preciso de clareza, mas como um valor social que gera fiabilidade, mesmo que o processo que leve uma informação à transparência passe por filtros complexos. A importância da transparência perdura em eventos passados, viajando até o presente e guiando os stakeholders por suas decisões, comportamentos e dimensões gerais da organização. O aspecto funcional da transparência é o de que a organização deve satisfações à comunidade em que esta se insere, ou seja, cumpre à transparência a prestação de contas de uma organização aos seus stakeholders que, por sua vez, observarão diretamente o desempenho organizacional e práticas

assumidas, em tom de avaliação (Flyverbom, 2016).

A esse respeito, há alguns elementos que interferem na forma como a transparência se apresenta por si só, trazendo consigo a eficácia e efetividade que uma organização pode buscar na divulgação de dados e informações ao público. Por outro lado, a transparência precede a confiança dos stakeholders em uma organização (Schnackenberg & Tomlinson, 2016). Os autores definem que a transparência organizacional é, em suma, a qualidade percebida de informações compartilhadas de maneira intencional. De acordo com seus estudos, existem diversos contextos que delineiam a transparência em nuances próprias, e que tais contextos são direcionados de acordo com o ponto focal, a ponto de moldarem a forma como se lida com a transparência. Há transparência na divulgação de contextos financeiros, por exemplo, mas essa forma de transparência pode apresentar moldes diferentes ao compararmos sua disposição com a transparência empregada a cultura organizacional ou riscos nutricionais de um determinado produto. Seja qual for o contexto ou a combinação de contextos em que uma informação deverá ser divulgada em transparência, esta ação não poderá ser evasiva, mas sim específica o suficiente para que a mensagem seja passada, compreendida e satisfatória.

Logo, a transparência organizacional leva em sua base a compreensão da natureza da informação, clareza e precisão. Cada um destes três construtos deve passar por alguns cuidados. A começar pela divulgação da informação e sua natureza, esta deve acontecer em um momento pertinente, e fazer uso de informações relevantes (Schnackenberg & Tomlinson, 2016). Ora, não se trata de divulgar qualquer informação com a ilusão de que isto trará a impressão de transparência organizacional, mas sim de divulgar a informação certa no tempo certo. Neste sentido, é preciso fazer uma curadoria cuidadosa sobre quais as informações relevantes ao momento e se estas são suficientes para uma percepção geral da organização pelo stakeholder. Adicionalmente, é bem-vinda a cautela nesta tomada de ações para que a divulgação não seja feita de forma demasiadamente cuidadosa, a ponto de parecer não estar disponível para uma divulgação aberta – isso pode causar o efeito oposto e deturpar o emprego da transparência. Já quanto à clareza, os mesmos autores apontam que o nome não se afasta daquilo que se espera: trata-se justamente da capacidade de compreensão do receptor da mensagem. Divulgar uma informação que demanda do receptor conhecimento acima da média, ou em níveis mais técnicos, não é compatível com a transparência. Essa ressalva se mantém ainda que a divulgação da informação seja ampla e plenamente aberta. Ilustrativamente, divulgar laudos técnicos sem contextualização ou explicação em ponte àqueles que não têm conhecimento específico da matéria não atingirá o objetivo da transparência. Por fim, os autores elencam a precisão da

informação como a última base da transparência organizacional. As informações divulgadas devem ser precisas, livres. A questão de apontar a precisão é o pivô da transparência, uma vez que sua função reside na fiabilidade da informação (Schnackenberg & Tomlinson, 2016).

Em outras palavras, a transparência é ampla e não reside tão somente na prática neutralizada de configurar acesso às informações de uma organização visando potencializar a confiabilidade e eficiência organizacionais, ela também permeia aspectos comportamentais dos stakeholders, se concretizando em enorme importância comunicacional e de criação de relacionamentos (Christensen & Cheney, 2015).

1.6 Comunicação de Crise

Existem duas certezas dentro de todo ambiente incerto a respeito de uma crise organizacional. A primeira delas é a de que, independente de sua natureza ou nível de gravidade, toda organização passará por uma crise em algum momento de sua existência. Já a segunda certeza abrange o capítulo presente: mesmo em meio a uma incerteza instaurada por uma crise, toda organização e seus profissionais de Relações Públicas não só podem como devem esperar um aumento significativo de pressão de seus stakeholders para entender o que está acontecendo e o que está em jogo. Eis a importância de que se mantenha uma Comunicação de Crise bem estruturada, principalmente levando em consideração que, já não tão atualmente assim, a alta demanda de mídia, seja de massa ou social, exige um posicionamento da organização de forma quase imediata a respeito do andar de sua carruagem, o que pode abalar as estruturas dos relacionamentos desta com seus stakeholders na iminência de um resultado que não se sabe se será positivo ou negativo (van der Meer & Verhoeven, 2017). Assim, o eclodir de uma crise organizacional demandará destas respostas os posicionamentos adequados acerca do ocorrido (Ma & Zhan, 2016), sendo a forma escolhida pela organização em como fazê-lo crucial à sua reputação. Aliás, de acordo com Coombs (2016), uma organização que souber escolher a estratégia de resposta mais apropriada tem maiores chances de recuperar sua reputação mais rapidamente em comparação às organizações que se eximirem de quaisquer respostas ou, ainda, tenham reações responsivas mínimas. Vale ressaltar que os recursos de prevenção de crise também são bastante úteis na sua gestão, uma vez que uma organização estar preparada para uma crise iminente e ter bons relacionamentos com seus stakeholders será de grande valia a um caminho bastante delicado (Bundy, Pfarrer, Short & Coombs, 2017).

Reconhecido como um autor da linha clássica e tradicional da comunicação, Coombs (1998) afirma que desenvolver uma forma que compreenda a melhor maneira de utilizar os

recursos disponíveis em uma organização para lidar com a Comunicação de Crise é essencial, especialmente quando combinam-se tais elementos àqueles basilares da crise a se reportar, de forma a encontrar uma Comunicação de Crise estratégica (*Crisis Communication strategies – CCs*) condizente com o momento vivido pela organização. É claro que a escolha pela melhor estratégia, não deve ser aleatória, mas sim uma conclusão após a análise dos fatos que levaram a crise e o contexto cultural da organização (Benoit, 2018). Há que se mencionar que Benoit (2018) reforça as conclusões de Coombs (1998) para que se escolha a CCs mais apropriada ao caso vivenciado pela organização em um momento de crise, por sua vez recomendando que se conheça quais as estratégias de comunicação estão disponíveis e analisar a situação tutelada sistematicamente. Estes passos são cruciais, pois na ausência de conexão entre a situação vivenciada e a estratégia escolhida pela empresa, os resultados podem ser pouco ou nada efetivos, culminando em maiores danos à organização (Coombs, 1998). Ou seja, há aqui o reconhecimento de que uma comunicação malconduzida entre a organização e um grupo de stakeholders pode trazer problemas no trajeto organizacional e isso também é uma máxima em situações de crise. Essa constatação é potencializada quando consideramos que o público é, em geral, influenciado pela grande mídia, o que confirma uma correlação muito forte entre esta e os stakeholders no momento de crise e o julgamento destes quanto a organização (Park, et al., 2019).

Como foi demonstrado no subitem desta investigação que abrange a teoria dos stakeholders, a comunicação organizacional, por si só, pode ser considerada bastante delicada, haja vista que há a necessidade de que se construa e fortifique cada vez mais o relacionamento com os stakeholders para que isso reverbere positivamente na reputação da empresa. Há uma forte ligação da CCs com a responsabilidade de crise, que consiste na representação nivelada da organização em culpa atribuída a crise por seus stakeholders, logo, quanto maior a responsabilidade da organização pela crise, maior o potencial de dano à sua reputação (Coombs, 1998). A função do profissional de Relações Públicas na Comunicação de Crise é justamente criar uma ponte central na qual tanto os stakeholders internos quanto externos possam encontrar as informações de seu interesse de forma clara, transparente e confiável (van der Meer & Verhoeven, 2017). Isso quer dizer que cumpre ao profissional de Relações Públicas, em uma situação de crise, mediar a comunicação com a responsabilidade orientada à gestão dos stakeholders, escolhendo a melhor estratégia de resposta perante momentos de tensão, como os de uma crise (Claeys & Cauberghe, 2012). Em outras palavras, o trabalho de um profissional de Relações Públicas nestas situações assume, além de uma função mestre para que os danos à

reputação sejam controlados e reduzidos, uma dualidade na carga de pressão com a qual trabalhará, pois é preciso que sejam considerados os stakeholders internos e externos em suas ponderações e planos de ação. Um stakeholder externo, nesta fase, faz-se especialmente presente. A imprensa pode ser considerada um dos públicos mais influentes no enquadramento de uma crise e, por isso, demanda da Comunicação de Crise informações precisas e atualizadas, o que justifica a construção de um bom relacionamento entre a organização e setores de mídia social para a mediação desta comunicação no ocorrer da crise (van der Meer & Verhoeven, 2017). Além da mídia, também pode haver cidadãos interessados (consumidores, vítimas da crise e pequenas comunidades, por exemplo) ou cujo nível de poder e influência sejam bastante altos compondo o grupo de stakeholders externos, que também devem receber a devida atenção (Bundy. et al., 2017). Já quanto aos stakeholders internos, estes podem vir a agir como stakeholders externos na demanda por informações e posicionamentos, o que faz com que a comunicação interna de uma organização se descortine ainda mais essencial em um momento de crise para o gerenciamento da situação (van der Meer & Verhoeven, 2017). A comunicação em resposta ao público por uma crise, seja esta crise natural (como desastres ambientais) ou por ação humana, é essencial e demanda ação dentro de um tempo determinado para atingir o máximo de sua eficácia (Fischer, Posegga, & Fischbach, 2016). Assim sendo, a comunicação é um fator chave para que os riscos de uma crise sejam mitigados, e, para tanto, é preciso conhecer e saber lidar com as inúmeras barreiras para atingir uma boa e efetiva comunicação neste contexto. É preciso, ainda, levar em conta a passada que o mundo dá em relação às organizações. Com a globalização, é cada vez mais comum se deparar com organizações multiculturais, o que afeta não só a comunicação corriqueira, mas também a Comunicação de Crise. A adaptação da comunicação, seja esta de crise ou não, a uma diversidade cultural é considerada crucial, seja em fase preventiva, reativa ou pós crise (Ravazzani, 2016).

Em um momento em que a relação com os stakeholders encontra-se em risco, a organização precisa ter em conta os meios de manutenção do relacionamento com seus stakeholders concomitantemente à solução da crise. Essa função guarda relações diretas com a Teoria Situacional da Comunicação de Crise (*Situational Crisis Communication Theory – SCCT*), que corresponde às ações responsivas da organização para mitigar o potencial de danos de uma crise mediante estratégias de comunicação (Claeys & Cauberghe, 2012), à luz de sua história (principalmente no que tange relacionamentos criados por esta organização e sua performance abstrata), o que enfatiza ainda mais a importância de construir e manter atualizada sua prática comunicacional (Jin, Austin, Eaddy, Spector, Reber & Espina, 2018). Coombs

(2007) desenvolveu a SCCT para oferecer um enquadramento que possibilitasse a compreensão da Comunicação de Crise para a proteção da reputação organizacional. A vantagem da SCCT é a possibilidade de previsão de reação dos stakeholders na eventualidade de uma crise (Coombs, 2007). Essa teoria também será oportunamente explorada.

O objetivo da Comunicação de Crise é superá-la com sucesso (Fischer, et al., 2016), com o menor dano possível aos relacionamentos estabelecidos entre a organização e seus stakeholders. Para tanto, uma boa Comunicação de Crise se divide em fases para que o tempo seja otimizado e os riscos devidamente mitigados na construção do plano de comunicação. Assim, a fase preventiva aborda a mitigação de riscos e a preparação para a Comunicação de Crise, ao passo que a fase pós crise tem enfoque voltado à recuperação da organização em seus ambientes internos e externos (Fischer, et al., 2016). Benoit (2018) vai mais longe ao apontar que, devido à enorme importância que uma pessoa ou organização deve à sua reputação, crises demandam que se disseminem mensagens que controlem os danos causados pela crise, mas ressalta que essa análise dependerá da teoria da reparação de imagem. Esta teoria foi criada pelo próprio autor em anos anteriores, que assume a comunicação como uma atividade objetiva e fundamental para a manutenção de um relacionamento positivo. A teoria da reparação de imagem encaixa-se na fase de reativa a uma crise, ao que será melhor explorada ainda neste capítulo, mas é possível adiantar sua afirmação de que a defesa mais adequada deve corrigir o problema e prevenir que ocorra em reincidência e ser consistente (ora, não há razão em adotar a negação de causa e, em sequência, propor uma medida corretiva) para que sua credibilidade reste firme (Benoit, 2018). O autor ainda ressalta que é preciso especial atenção ao momento em que tais comunicações devem ser feitas, uma vez que se antes exigia-se resposta da organização em tempo hábil, hoje, com o advento das mídias sociais e as ferramentas da internet, esse tempo tem se apresentado cada vez mais reduzido, ao passo que aumentam as necessidades de dados como vídeos, fotos e outros aparatos em resposta à uma crise diante de uma mídia cada vez mais crítica.

Em uma síntese rápida do que se trata a Comunicação de Crise, há três elementos principais que protagonizam o presente capítulo: o primeiro é o de que as reações dos stakeholders são bastante previsíveis em suas atribuições, o segundo é a de que a estratégia adotada por uma organização em reação a crise irá, certamente, influenciar as percepções e comportamentos de seus stakeholders, e, por fim, o terceiro elemento descaracteriza fronteiras de fatores adicionais que podem ter influências em níveis variados nas percepções de uma crise (Bundy, et al., 2017). A seguir, esta investigação explorará as três fases que darão maior base a

estes apontamentos.

1.6.1 Comunicação Preventiva

Estar preparado para uma situação de crise não quer dizer que tal situação seja previsível. Coombs (2016) se faz preciso ao ressaltar que a Comunicação de Crise é muito mais do que uma estratégia para recuperar a reputação organizacional, e reconhece que a condução das informações são elementos essenciais. Mas também faz parte da Comunicação de Crise mitigar os riscos derivados da situação e compreender a disseminação de informações sobre os riscos da crise, estabelecendo regras e planos previamente acordados para a tomada de decisões em um período em que não há tempo suficiente para análise de fatores que já poderiam ter sido reunidos previamente (Fischer, et al., 2016). Idealmente, é preciso estabelecer uma estratégia de comunicação pré-crise, ainda que esta seja imprevisível. A organização deve preparar-se para uma crise a qualquer momento, bem como preparar uma comunicação pós-crise para garantir a recuperação da organização nas melhores formas possíveis. A complexidade da vida moderna organizacional faz das crises inevitáveis (Bundy, et al., 2017).

A fase preparatória de uma comunicação preventiva deve respeitar duas matrizes principais: as perspectivas internas e externas da organização (Bundy, et al., 2017). É preciso também verificar a existência de barreiras, para que se possa construir um preparo bem estruturado e suficientemente abrangente à manutenção dos relacionamentos cultivados pela organização (Fischer, et al., 2016).

A começar pelas perspectivas internas da organização, é preciso que esta se organize para passar um nível de confiança em suas mensagens, que remete ao cuidado preventivo da organização de tudo aquilo que possa levá-la a uma crise (Bundy, et al., 2017). Uma organização cujo nível de confiança é alto deve estar, a todo momento, trabalhando de forma a se blindar de uma situação de crise, investindo em habilidades comportamentais e cognitivas para tanto. Outro aspecto em esferas internas é a estrutura cultural organizacional (Bundy, et al., 2017). Como bem se sabe, a cultura organizacional não é uma máxima exata, e pode ser mais ou menos aberta para erros de conduta a depender de uma organização para outra. Algumas culturas corporativas, bem como políticas e sistemas de comunicação organizacional, se mostram mais eficientes na prevenção de acontecimentos que possam levar a uma crise, ou seja, a maleabilidade da cultura pode ser um fator positivo ou negativo na fase de preparo de Comunicação de Crise (Bundy, et al., 2017).

Ainda dentro da fase preparatória, mas com viés voltado para o ambiente externo, a manutenção de relacionamentos positivos com stakeholders pode ser uma excelente ferramenta, o que vai de encontro com a maior parte das pesquisas conduzidas neste enfoque (Bundy, et al., 2017). Contudo, há que se contar, também, com relacionamentos negativos que uma organização possa ter nutrido em algum momento. Desta forma, podem ser desencadeadas diversas ações prejudiciais à reputação de uma organização, como protestos, boicotes e processos judiciais. Portanto, é possível afirmar que numa perspectiva externa, o relacionamento com os stakeholders na fase de preparo de uma Comunicação de Crise é fundamental, uma vez que detém o poder de potencializar ou abrandar uma crise. Relacionamentos positivos, no entanto, precisam ser fundamentados com uma comunicação aberta e expectativas razoáveis, e, na eventual falha deste mecanismo, poderá polarizar-se como um relacionamento negativo e por em jogo a performance da organização (Bundy, et al., 2017). Sobre isso, convém tratar de uma das barreiras que Fischer, Posegga, & Fischbach (2016) apontam em seus estudos, ao considerar como um fator importante na fase preparatória as barreiras sociais. Especialmente nos dias atuais, em que a diversidade cultural é presente em ambientes corporativos de forma vívida e normalizada, considerar as barreiras sociais e culturais no preparo de uma Comunicação de Crise é crucial, pois é preciso envolver as diferenças entre indivíduos da melhor maneira possível. Caso essa preocupação não seja levada em conta, esta barreira poderá se apresentar durante a fase mais delicada da eclosão de uma crise (Fischer, et al., 2016) e desvendar resultados negativos.

É possível elencar outra barreira a ser considerada na fase preparatória de uma Comunicação de Crise. Embora a tecnologia possa ser vista como grande facilitadora para momentos de crise, há também que considerar não está imune a falhas que podem, por sua vez, ser desastrosas, como uma falha estrutural (a queda de sistema de informação para colher informações a serem transmitidas aos stakeholders em tempo, por exemplo), ou uma forma de tecnologia demasiadamente avançada que ainda não foi acolhida pelo público e, portanto, não trará a credibilidade necessária à organização. Em todo caso, há que se considerar que a tecnologia, embora possa ser uma barreira, é vital para a Comunicação de Crise e recuperação da organização, pois é, geralmente, a ponte mais eficaz para superar obstáculos de distância e alcance de informações (Fischer, et al., 2016).

A preparação de uma Comunicação de Crise exige o reconhecimento de todas as barreiras e obstáculos passíveis de previsão, visando reduzir o impacto da crise e, como o próprio nome diz, preparar a equipe de comunicação para a interação com os stakeholders, o

que certamente virá. Vale lembrar, ainda, que as referidas barreiras podem estar presentes tanto em perspectivas internas quanto externas da organização. A fase preparatória engloba uma série de treinamentos para aperfeiçoar habilidades que virão a ser úteis, bem como otimizará processos de decisão e criará laços entre a equipe de comunicação que liderará esta fase delicada durante o processo de crise (Fischer, et al., 2016).

1.6.2 Comunicação Reativa

A reação de uma organização a uma crise é um processo bastante dinâmico que demanda uma adaptação rápida à situação (Fischer, et al., 2016), mas é fundamental que, antes de tomar qualquer providência quanto ao assunto, a organização tenha total clareza da natureza da crise, sua audiência relevante e, principalmente, sob quais acusações ou suspeitas a organização se encontra (Benoit, 1997). Somente a partir desta consciência que caberá a tomada de quaisquer atitudes quanto à eclosão de uma crise.

Toda mensagem a ser desenvolvida e disseminada conta com uma audiência. Em casos de crise, é importante que a organização saiba identificar e priorizar de forma adequada quais as audiências a se comunicar, como abordá-las e quando, uma vez que é possível que existam diferenças de interesses entre tais audiências, o que denota a polarização de eficácia nestes casos (a mensagem que satisfaz um determinado subgrupo de audiência pode ser irrelevante a outro subgrupo (Benoit, 1997). Em seu estudo a respeito da Comunicação de Crise e o posicionamento da organização em resposta, Coombs & Holladay (1996) analisaram alguns aspectos envolvidos pela situação e entenderam que a comunicação pode ser uma ferramenta eficaz para influenciar a interpretação dos stakeholders perante a crise. Para isso, os autores avaliaram duas teorias pertinentes ao conceito: o neoinstitucionalismo e a teoria da atribuição. O neoinstitucionalismo surge como a legitimidade presumida de uma organização (Coombs & Holladay, 1996). Em outras palavras, trata-se da crença dos stakeholders de que a organização tem legitimidade em fazer aquilo que faz, seja em termos de produtos ou serviços. Nesta classificação, uma crise sob o conceito neoinstitucional colocará em xeque a legitimidade da organização em sua atuação perante seus stakeholders, em um respaldo normativo. Cabe a organização tomar um de dois caminhos: demonstrar que a dúvida sobre a legitimidade não tem validade ou influenciar os stakeholders a não dar importância à crise, reestabelecendo assim sua legitimidade. Se nenhuma destas duas alternativas surtir os efeitos esperados, então cumpre à organização demonstrar o reparo às normas esperadas pelos stakeholders. Já a teoria da

atribuição tem uma visão um pouco mais holística da situação ao compreender que a resposta às situações de crise deve ser escolhida conforme a crise em si, como um enquadramento eficaz para explicar a relação entre a situação e a estratégia de comunicação mais adequada (Coombs & Holladay, 1996).

Sob a ótica dos estudos de Coombs & Holladay (1996), são reconhecidas quatro dimensões causais que podem fundamentar as atribuições dadas pelos stakeholders: estabilidade, controle externo, controle pessoal e *locus*. Quando se fala em estabilidade, fala-se na frequência da causa do evento (quanto mais incidência de causa, maior a estabilidade); controle pessoal se refere às proporções de controle das causas do evento, ao passo que o controle externo se refere se o evento em si é controlável pelo ator, ou seja, a empresa. Por fim, o *locus* se refere à possibilidade da causa do evento ser relacionada ao ator, ou empresa, ou a uma situação. A teoria da atribuição, portanto, respalda-se no julgamento atribuído a uma organização em determinadas ocorrências que culminarão na análise destes quatro elementos, o que acaba por influenciar sentimentos e comportamentos para com a organização. Neste sentido, a teoria da atribuição aponta que a comunicação pode ser um fator determinante para trabalhar os impactos de uma crise, lapidando a forma como os elementos de dimensão causais são percebidos por seus stakeholders e influenciando o despertar de emoções favoráveis à organização por meio de mensagens (Coombs & Holladay, 1996). Park, et al. (2019) revisitam o estudo conduzido por Coombs e Holladay (1996) e encontram sua aplicação em contexto atualizado ao afirmar que quando as pessoas se deparam com uma crise, a tendência é buscar o que deu causa aos acontecimentos. Na eventualidade de que a causa seja percebida como uma fatalidade interna da organização, a atribuição de culpa pela crise será dada pelo público à organização diretamente. Contudo, verificando-se a causa como um fator externo não controlável, é mais provável que a culpa pela crise seja atribuída pelo público como alheia, o que favorece a argumentação da organização no sentido de tentar reduzir os impactos da crise, bem como sua perspectiva negativa. Por fim, a estabilidade também é um caráter de especial julgamento do público mediante a uma crise, haja visto que se uma organização já vivenciou crises similares algumas vezes em sua história, é mais provável que o público atribua a culpa à organização, e não a um fator accidental.

Tanto a teoria neoinstitucionalista quanto a teoria da atribuição compartilham a crença de que a comunicação é uma ferramenta com alto potencial de moldar a imagem de uma organização (Coombs & Holladay, 1996). Com esta conclusão, os autores unificaram as teorias em simbologia, uma vez que o foco era investigar como a comunicação estratégica pode ser

usada para a proteção da imagem organizacional. Em análise as duas teorias, encontram-se três respostas à uma situação de crise:

1. Convencer os stakeholders que não há crise alguma. Contudo, ao afirmar que não há ameaça alguma ou qualquer razão para a assunção de uma responsabilidade perante uma suposta crise, a organização deve prestar esclarecimentos que sejam suficientemente comprobatórios de seu posicionamento, coletando evidências concretas de que não há, de fato, uma crise instaurada.
2. Reduzir a perspectiva negativa que os stakeholders possam ter da crise. Se a dimensão de uma crise está subjetiva aos olhos de quem a interpreta, uma vez que falamos em valores que transcendem o material, a tentativa de redução da crise aos stakeholders pode ter êxito ao reduzir impactos negativos desta ao passo de que a organização demonstra estar distante da responsabilidade do que causou a crise. Nesta hipótese, tal como na primeira, cumpre à organização apresentar evidências concretas de limitação de responsabilidade ou, mesmo, de danos reduzidos.
3. Convencer os stakeholders a dar mais créditos positivos à organização. Reconhecer a crise e se mostrar apta e disposta a lidar com as consequências dela é um posicionamento nobre da organização. Com isso, são altas as chances de que os stakeholders vejam que, diante dos problemas passados e atuais, a organização procurou tomar medidas para remediar a situação, seja por atendimento especial às vítimas da situação ou anunciando medidas preventivas para evitar problemas semelhantes no futuro. A organização se coloca preocupada com os acontecimentos e conquista uma imagem mais amadurecida perante os stakeholders. Para tomar este caminho, contudo, é necessário avaliar a impossibilidade de optar pelas alternativas anteriores.

Dentro da esfera de respostas estratégicas às crises, ainda se elencam cinco grupos classificatórios de conduta: negação, distância, integração, mortificação e sofrimento. Estas classificações tomam a forma da resposta, seja qual for a escolha de posicionamento da organização dentre as três supracitadas. A negação, como o próprio nome diz, nega veementemente a crise ou a culpa pela situação de crise da organização. A distância aceita a crise, mas demonstra que o elo entre a crise e a organização são demasiadamente fracos. A integração coloca a organização em uma posição onde esta busca aprovação do público, mesmo diante de uma crise. A mortificação se traduz na busca por perdão por uma crise e, por sua vez,

o sofrimento coloca a organização no papel de vítima da crise (Coombs & Holladay, 1996).

Uma visão mais moderna, embora condizente com o explorado até então por Coombs & Holladay (1996) defende a teoria de reparação de imagem (Benoit, 2018). Aqui existem 14 estratégias de reparação de imagem, as quais podem ser verificadas na Figura 2, abaixo adaptada para demonstrar sua compatibilidade com os grupos classificatórios de Coombs & Holladay (1996):

Tipologia de Estratégias de Reparação de Imagem segundo Benoit (2018)		Tipologia Respostas Estratégicas de Coombs & Holladay (1996)
Negação		Negação
Negação Simples	A organização não cometeu o ato que culminou na crise; o ato que culminou na crise é inofensivo.	A organização nega veementemente a crise ou sua culpabilidade.
Esquivar-se da culpabilidade	A organização não tem culpa pelo ato que culminou a crise.	
Evasão de Responsabilidade		Distância
Provocação	O ato que culminou na crise é apenas uma reação de um ato anterior que ofendeu a organização.	A organização aceita a crise, mas reitera que os elos entre o ato que a culminou e ela própria são muito fracos.
Defensiva	O ato que culminou na crise é fruto de falta de informações da organização ou habilidade desta.	
Acidental	Contratempo, revés ou fatalidade.	

Boas Intenções	A organização não tinha intenção em proceder com um ato que fosse culminar em uma crise.	
Minimização Ofensiva		Integração
Reforço	Aponta boas características e boas ações da organização.	A organização busca aprovação do público, mesmo estando em meio a uma crise
Redução	A ofensa da crise é menos séria do que parece ser.	
Diferenciação	A ofensa da crise é menos ofensiva que uma ofensa similar anterior causada em situação diversa; comparação com outras crises e organizações.	
Transcendência	O ato ofensivo é justificado por valores de maior importância.	
Atacar a credibilidade de seu agente acusador	A organização reduz a credibilidade de seu denunciante, sugerindo ser vítima da ofensa e desviando a atenção do público.	Sofrimento
		A organização assume o papel de vítima da crise
Ação Corretiva		Integração
Ação Corretiva	A organização corrige o problema ou previne sua	A organização busca aprovação do público

recorrência.	
Mortificação	Mortificação
Mortificação A organização se desculpa pelos atos que culminaram na crise.	A organização busca perdão por uma crise

Figura 2 – Tipologia de Estratégias de Comunicação Reativa por Benoit (2018) e Coombs & Holladay (1996).

Mais uma vez é pertinente pontuar o entendimento de Coombs (1998) a respeito da escolha da estratégia, ou CCs, mais adequadas, ressaltando a necessidade de existir uma conexão entre a situação que deu causa à crise e a estratégia escolhida. Sem esta ligação direta entre causa e resposta, não há sentido no posicionamento da organização e, conseqüentemente, não há eficácia nos esforços envidados para salvaguardar a reputação organizacional. Não há uma estratégia que se sobrepõe às demais em quaisquer cenários de crise, mas sim a mais adequada ao momento e suas circunstâncias particulares.

1.6.3 Comunicação Pós-Crise

Com o encerramento de uma situação de crise, é chegado o momento de reflexão e de aprendizado social e corporativo trazido pela turbulência característica da crise. Esta etapa envolve uma percepção holística dos obstáculos vivenciados, ainda que não superados. Uma crise pode trazer impactos deveras traumatizantes aos stakeholders em contexto psicológico, financeiro e emocional e que essas emoções podem reverberar na organização, de forma que esta poderá sofrer boicotes, danos de imagem e ameaças à sua sobrevivência (Grappi & Romani, 2015). As organizações precisam internalizar o fato de que impactos negativos que as ameaçam podem ser contornados por meio de uma comunicação pós crise estratégica. É nesta fase que o compartilhamento de informações terá um condão mais aprofundado em âmbito prático (com as ações e a postura divulgadas pela organização) e analítico (com a interpretação pública do contexto da crise), uma vez que a recuperação da organização começa aqui a tomar forma (Fischer, et al., 2016).

Um elemento que já foi explorado na presente investigação se faz relevante mais uma vez: a responsabilidade social corporativa, ou CSR, como anteriormente explorado, tem atuação fundamental nesta fase da Comunicação de Crise, podendo servir de guia aos caminhos que

serão explorados pela organização a depender de sua destreza na escolha da melhor estratégia de comunicação. Há maiores chances de reações positivas dos stakeholders quando a organização escolhe por uma ação de responsabilidade social corporativa congruente com a situação, ou quando a crise se revela ser um acidente ao invés de uma transgressão da organização (Kim & Choi, 2018). Em outras palavras, uma CSR proativa desencadeia emoções e valores positivos, enquanto uma CSR tão somente reativa pode gerar emoções menos positivas ou mesmo negativas, como o ceticismo ou o questionamento excessivo dos motivos da organização em fazê-lo apenas após uma situação desagradável. Com isso, classificam-se as iniciativas de CSR como moderadoras comportamentais em tempos de crise, ressaltando a sua importância em existir tanto na fase pré-crise (reafirmando seu potencial preventivo na construção e estruturação da reputação corporativa) quanto na fase pós crise (remediando possíveis danos em congruência com a história da organização), mas apontam que há uma sensibilidade considerável na fase pré-crise que pode trazer resultados opostos daquilo que se espera (Kim & Choi, 2018). Ora, em uma situação hipotética na qual uma organização constrói uma base de comunicação em que evidencia uma CSR extremamente positiva e, na iminência de uma crise os stakeholders constatarem que a carga comunicativa não era condizente com a realidade, é possível que seja atribuído à organização um espectro de hipocrisia, despertando emoções negativas dos stakeholders a seu respeito. Portanto, se de um lado a CSR pode ser um bom parâmetro de contenção, por outro lado é preciso que a organização se mantenha extremamente transparente e realista para que não sejam construídas ilusões na fase pré-crise, desencadeando emoções negativas que traria grandes dificuldades à comunicação pós-crise (Kim & Choi, 2018).

O fator emocional dos stakeholders é um dos protagonistas desta fase da comunicação. A fase pós-crise ocorre imediatamente após a comunicação reativa, é possível trazer à tona a especial atenção ao despertar emocional que uma crise e seus entraves proporcionam. Grappi & Romani (2015) defendem que as emoções são mediadoras centrais no relacionamento entre a comunicação pós crise e as reações dos stakeholders, e vão mais longe ao citar a SCCT para introduzir suas conclusões comportamentais emocionais dos stakeholders e as consequências emocionais da responsabilidade de julgamento. O estudo conduzido pelas autoras endossa a SCCT e ilustra o grau de danos que uma organização pode escalar ao escolher a estratégia de comunicação mais adequada a uma determinada situação. Em outras palavras, uma vez que as reações dos stakeholders passarão, inevitavelmente, por espectros emocionais em julgamento à responsabilidade da organização perante a situação, tais espectros podem despertar emoções

opostas, como a empatia e o inconformismo, que acabam por despertar emoções derivadas, em proporções compatíveis com sua polaridade. A atenção ao estímulo emocional de uma estratégia de comunicação se justifica pelas ações desencadeadas por tais emoções. Adicionalmente falando, os profissionais de Relações Públicas encontram nas emoções uma ferramenta estratégica importante, especialmente ao considerar que a crise pode despertar reações emocionais não somente aos stakeholders, mas também à organização como um todo, e assim aproximar e estreitar os laços existentes apesar da crise. Há, de certa forma, uma assimilação da organização a uma pessoa cujo relacionamento dos stakeholders é de maior proximidade, o que pode ser traduzido pela empatia, quando a “pessoa” se mostra emocionalmente afetada pela crise, ou pelo desprezo, quando a “pessoa” se mostra indiferente acerca da crise (van der Meer & Verhoeven, 2014).

Ultrapassando o campo emocional que a comunicação pós crise deve considerar, adentra-se o campo sociocultural, que também é bastante relevante ao planejamento da comunicação estratégica. Uma crise pode envolver mais de uma organização, e isso pode trazer conflitos entre as culturas organizacionais, mas é importante avaliar o potencial de trabalho em equipe destas organizações (Fischer, et al., 2016). Isto posto, e considerando que é na fase pós-crise que a recuperação das organizações envolvidas começa a tomar forma, é importante que a comunicação com o público seja tomada de forma a evitar embates diretos. O desconhecimento entre organizações diferentes neste contexto pode até mesmo impedir a comunicação destas com seus stakeholders (Fischer, et al., 2016). Em uma ilustração simples, em uma situação em que uma organização de comunicação fechada, como entidades militares e governamentais, trabalha com uma organização de comunicação mais aberta, como multinacionais e startups, em uma fase pós crise, é preciso que ambas encontrem meios efetivos de comunicação que abrace-as evitando maiores turbulências.

Como anteriormente ressaltado, Bundy, et al. (2017) retratam perspectivas internas e externas da Comunicação de Crise e sua gestão. Em seus apontamentos, os autores classificam o aprendizado organizacional como uma perspectiva interna da fase pós-crise, dado o momento que a organização se arma com maior experiência e sabedoria para oportunidades futuras. Já em uma perspectiva externa, Bundy, et al. (2017) evidenciam a avaliação social pela qual a organização colocou-se em tela, tangenciando ativos importantes (como sua reputação, legitimidade e fiabilidade). Logo, os autores pontuam que a SCCT é fundamental em termos de escolha estratégica à gestão de avaliações sociais, reafirmando que quanto maior a responsabilidade atribuída a organização, maior a expectativa de danos à esta.

1.7 *Groupthink*

Situações de risco e crise trazem, como já discutimos anteriormente, holofotes às corporações envolvidas na questão e, com uma velocidade bastante alta, uma maré de interessados faz com que o ocorrido assuma proporções cada vez maiores. As comissões responsáveis pela tomada de decisões em situações como esta contam com profissionais de alto escalão, mas, em que pese sua *expertise* de negócios e de seus stakeholders, há o risco iminente de que uma decisão mal tomada piore ainda mais o cenário, fazendo com que a recuperação da empresa seja mais difícil, conseqüentemente.

A teoria conhecida como *Groupthink* trata justamente desta questão. Desenvolvida por Ervin Janis, esta teoria avalia decisões tomadas pelo alto escalão de uma corporação e, não raramente, este processo de tomada de decisões é realizado com foco administrativo, e não holístico. A essência desta teoria paira em uma contextualização que envolve as pessoas de forma sutil, porém intensa, o que pode ser descrito como a condução de uma maneira de pensar que faz com que as pessoas inseridas em um determinado grupo de alto escalão (que, aqui, consideraremos apenas como “grupo”) se envolvam de forma muito profunda a um assunto específico (Janis, 2008).

O grupo tende a amenizar conflitos e busca consensos sem considerar alternativas que desencontram suas crenças, mas que podem ser extremamente necessárias para evitar uma situação adversa (Coles, Daniel & Naveen, 2020). Este é, contudo, um fenômeno altamente dependente do senso de coletividade nutrido por este grupo de pessoas, que, por sua vez, demonstrar-se-ão dispostas a tomar atitudes que, ao seu ver, preservarão a harmonia até então existente, mesmo que os resultados dos caminhos adotados neste cenário sejam perigosos. Em outras palavras, a teoria do *Groupthink* descreve a expectativa de que membros de um grupo, no sentido amplo, se conformem com as conclusões e opiniões coletivas criadas por este grupo, como um todo. A teoria desenvolvida por Janis desafia o consenso transformado em ditado popular que crê em melhores resultados a partir de uma congregação estimada, mas certas condições, conforme exploraremos a seguir, podem entrar em ebulição quando os níveis de estresse se elevarem e resultar em decisões erradas (Eaton, 2001).

Em vias práticas, é possível identificar sintomas da teoria do *Groupthink* que podem influenciar na crise vivenciada pela empresa. O primeiro sintoma é a ilusão de invulnerabilidade, quando o grupo acredita que a força da corporação é superior a qualquer

infortúnio sofrido, e que sua reputação não sofrerá grandes abalos em decorrência disto. O segundo sintoma se dá quando os níveis de confiança do grupo estão elevados de forma irrealista, o que acaba por resultar na expectativa de que aqueles que não estão inseridos neste seleto grupo não terão outra alternativa, senão concordar com o grupo. A racionalização coletiva coroa o terceiro sintoma, que se responsabiliza pelo senso de dúvida individual de cada membro do grupo, que também se anula em razão de uma crença de que não há outra realidade. O quarto sintoma é representado por uma expectativa de que o comportamento das pessoas fora do grupo possa se enquadrar em um tipo de estereótipo, o que não é suprido. Já o quinto sintoma se apresenta quando um membro do grupo apresenta uma opinião contendo uma possível contradição ao que o grupo havia discutido até então, ao passo que o sexto sintoma traz a ilusão de unanimidade entre o grupo. Caso, entretanto, algum membro do grupo assuma a roupagem de desertor, o sétimo sintoma é a pressão aplicada sobre este indivíduo pelo restante do grupo, convencendo-o a ceder. Por fim, o último sintoma descrito pela teoria do *Groupthink* é a proteção exacerbada do líder do grupo, poupando-o de ataques (Janis, 2008). Entretanto, para o enquadramento de uma decisão que se encaixe na teoria, não é preciso que todos os sintomas venham à tona (Eaton, 2001).

CAPÍTULO II – MODELO DE INVESTIGAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

2.1 Modelo de Investigação

As funções clássicas de um profissional de Relações Públicas pairam na gestão, planejamento estratégico e pontes de relacionamento entre dois institutos, como foi visto anteriormente. É possível enxergar as Relações Públicas e sua atuação na comunicação organizacional como crucial e holística, ao passo que esta se desprende de quesitos meramente técnicos ao abraçar para si a complexidade social e as interferências que isto pode trazer à função estratégica e comunicacional, de forma a sintonizar melhor a comunicação da organização com as expectativas, exigências e opiniões públicas a seu respeito (Kunsch, 2006). A estratégia da comunicação da organização engloba a comunidade na qual se encontra e elabora uma aproximação destas, o que faz com que a organização se apresente como um sistema socioeconômico no qual os stakeholders são reconhecidos e considerados em todos os seus processos com o grande poder de influência que lhes é de direito (Steyn, 2004).

O framework de um profissional de Relações Públicas cada vez mais adapta-se a uma forma mais ampla de atuação. A globalização trouxe como uma de suas consequências a necessidade de que as organizações se adaptem melhor e em pouco tempo a uma nova forma de comunicação e disponibilidade, e é função das Relações Públicas a gestão de uma comunicação que vá de encontro com estas novas formas de ver e se relacionar com o mundo. A comunicação estratégica, não restam dúvidas, é fundamental às organizações, não somente em um contexto pós crise, mas em igual essencialidade em contextos precedentes e concomitantes a uma situação de crise. Atualmente, e com a facilidade proveniente pelo meio digital, uma ferramenta bastante presente nos dias de hoje, o interesse e a procura dos stakeholders por informações e satisfações das organizações cresce de forma ávida, motivando que os laços sejam estreitados e cortando intermediadores nesta relação. Isso não significa, contudo, e em absoluto, que a informação deva ser disseminada desenfreadamente, sem controle e estratégia. Para que os relacionamentos cultivados pelas organizações não se esvançam em situações de crise, é preciso compreender qual o papel dos profissionais de Relações Públicas na Comunicação de Crise para a recuperação de uma empresa.

A comunicação se desenvolve constantemente em meio aos moldes sociais e trabalha com dinâmicas que fazem tangência ao tradicional. Este modus operandi demanda que sejam adotadas posturas e processos de comunicação social que considerem fatores éticos e morais

bem estruturados, mas elásticos o suficiente para acompanhar as metamorfoses da sociedade sem que isso represente uma violação aos seus valores, missão e visão (Kunsch, 2006). Essa função fica ainda mais aguçada em uma situação de crise gerida em um contexto em que muito rapidamente é exigido que a organização emita comunicações coerentes, transparentes, bem planejadas e condizentes com aquilo que se pretende em resultado.

O estreitamento de laços entre os públicos de uma organização pode ser potencializado por uma ação de comunicação bem planejada e estrategista, implementando o diálogo e retirando a inacessibilidade da organização de cena, o que acaba por encorajar o público em interagir e, conseqüentemente, abre oportunidades para moldar a opinião pública (Lin, Spence, Sellnow & Lachlan, 2016). A comunicação corporativa contemporânea, portanto, “conversa” em tons esperançosos com a Comunicação de Crise quando a primeira for feita de forma adequada.

Em uma Comunicação de Crise, todas as atenções são voltadas à empresa. É preciso que esta comunicação alcance e trabalhe positivamente os recursos disponíveis de modo que os danos sejam reduzidos. A comunicação estratégica, trabalhada pelas Relações Públicas, é alvo es estudiosos da área que se mantém atentos às metamorfoses sociais que têm alto impacto na forma como a comunicação será conduzida para que os objetivos da organização sejam alcançados, como aconteceu com o estudo de Coombs publicado em 1998 e, em 2018, revisitado e endossado por Benoit, reforçando que a Comunicação de Crise não pode ser definida aleatoriamente, mas sim sucedida de uma análise cuidadosa daquilo que existe no universo criado pela crise em si e tudo aquilo que seu contexto envolve (Benoit, 2018). A Comunicação de Crise deve ser estratégica para que alcance dois resultados em potencial positividade a favor da organização. O primeiro deles é a influência dos stakeholders, uma vez que estes são responsáveis pela condução da interação da organização com o seu meio social (Freeman & Reed, 1983). Tendo em vista que as reações dos stakeholders a uma Comunicação de Crise são fatores determinantes a uma organização, é preciso que se crie uma estratégia coerente, robusta e transparente de Comunicação de Crise, para que se alcancem os melhores resultados possíveis nas reações dos stakeholders, influenciando-os a desenvolver sentimentos positivos acerca desta, para que se almeje uma recuperação de sua reputação.

Especialmente em uma fase crítica de comunicação, a transparência é um elemento estratégico de grande impacto aos stakeholders, que podem deixar de confiar nas informações trazidas pela empresa caso a Comunicação de Crise não lide bem com a fragilidade da situação. Contudo, ser transparente não significa disseminar toda e qualquer informação, sem que passe

por filtros: é preciso que se trabalhe uma comunicação linear e coerente aos fatos, de forma que os remetentes divulguem informações conforme o necessário, de maneira clara e evidente, ao público que, por sua vez, irá adotar um comportamento positivo ou negativo a partir do sucesso estratégico deste processo (Christensen & Cheney, 2015). O profissional de Relações Públicas é o mais indicado para o planejamento estratégico de uma Comunicação de Crise eficaz, que deve considerar a elasticidade comportamental dos stakeholders (Claeys & Cauberghe, 2012).

Começamos, portanto, a traçar um modelo de investigação que conduz a compreensão de como a multiplicidade trazida pela comunicação organizacional pode trazer impactos à organização e, conseqüentemente, fazemos a ligação de um bom plano de comunicação ao planejamento de Relações Públicas. A jornada de uma Comunicação de Crise não demanda diferenças. Situações turbulentas exigem que a organização mantenha pilares importantes para desbloquear situações que ameçam sua sobrevivência. Para além de ser absolutamente necessário contornar as razões da crise de forma administrativa, é fundamental que a organização adote uma Comunicação de Crise capaz de fazer a manutenção da influência dos stakeholders, sejam estes internos ou externos. A partir do momento em que uma Comunicação de Crise é estabelecida, os profissionais de Relações Públicas devem tomar atitudes planejadas e estratégicas para gerir os stakeholders, visando uma Comunicação de Crise capaz de recuperar a reputação da organização.

Logo, e conforme já discutido, a recuperação de uma organização após uma crise por ela vivenciada demanda cuidado na condução da comunicação e influência desta aos stakeholders, sendo altamente recomendado que se trace uma estratégia na maneira como a Comunicação de Crise se dará em face de suas peculiaridades plurais, influências, história e resultados pretendidos, os quais terão impactos diretos na reputação da organização e afetar a lealdade dos stakeholders (Nguyen & Leblanc, 2001).

Contudo, há uma ressalva deveras importante que tem relevância às estratégias a serem adotadas por uma organização em sua Comunicação de Crise. A comunicação organizacional atualmente reside em uma esfera que desconhece fronteiras, ou seja, o que antes da era da informação poderia ser contido em grupos delimitados e mais controlados, hoje, com o advento da internet, não há que se falar nisso. Essa nova perspectiva independe se a organização está lidando com uma situação de crise ou não – a comunicação também deve ser bem planejada e considerar os ambientes digitais em encaixe às ações a serem tomadas para recuperação de reputação. Se levarmos em conta que a grande mídia tem presença e ação concretizadas em ambientes digitais, também podemos afirmar que aquilo que esta afirma a respeito da crise

vivenciada pela comunicação também afetará os stakeholders e sua adoção comportamental a respeito das razões e peculiaridades da crise (Park, Son, Yang & Lee, 2019). Em suma, houve uma ampliação da esfera da comunicação e, assim sendo, é perspicaz que a Comunicação de Crise considere utilizar-se de todos os recursos possíveis para atingir os objetivos então definidos.

2.2.1 Questão de Investigação e Preposições

O enlaçamento teórico foi disposto mediante a orientação da questão de investigação, foco principal deste estudo: qual o papel dos profissionais de Relações Públicas na Comunicação de Crise para a recuperação de uma empresa?

Para responder a esta questão, vamos dividi-las em sete preposições para que, ao final, possamos chegar a uma conclusão bem embasada. O objetivo deste estudo é a compreensão aprofundada da atuação dos profissionais de Relações Públicas para a recuperação da reputação de uma empresa após os efeitos de uma crise. Mediante um cenário no qual os stakeholders, a nível global, buscam informações e satisfações a respeito dos fatos relacionados a uma crise organizacional, a análise de casos concretos poderá apresentar com mais profundidade a relação entre as Relações Públicas, Comunicação de Crise e recuperação de reputação.

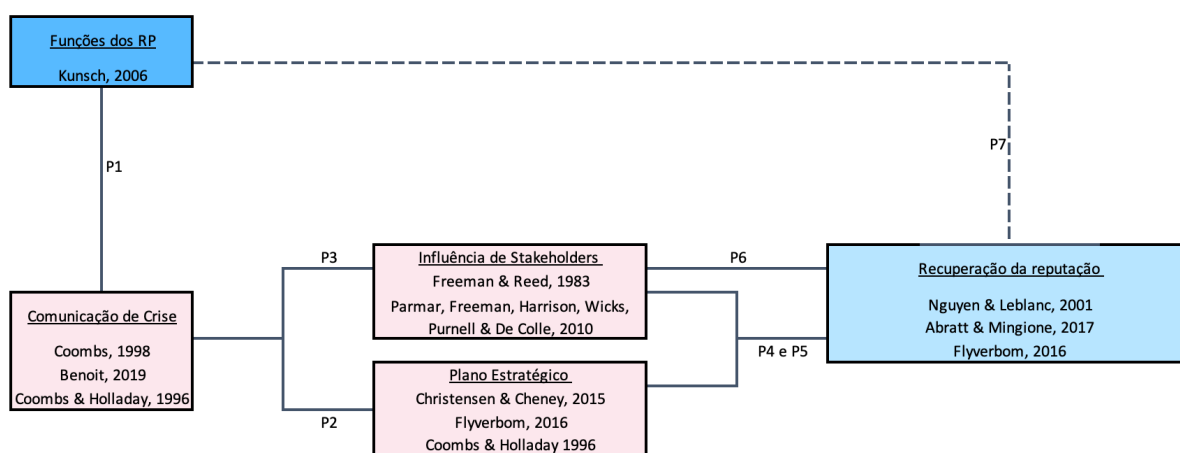


Figura 3 – Modelo de Preposições

Conforme anteriormente explorado na fase teórica desta investigação, as funções dos profissionais de Relações Públicas são produtos de um leque amplo e multidisciplinar que

“abraça” a organização como um todo. Parte desta função reside na primeira preposição a ser analisada pelo presente estudo:

(P1) As Relações Públicas podem orientar a Comunicação de Crise.

Uma vez explorada e compreendida, partimos para as próximas preposições, igualmente ligadas às funções dos profissionais de Relações Públicas, contudo, mais intrínsecas à análise da Comunicação de Crise:

(P2) A Comunicação de Crise é estratégica e linear.

(P3) A Comunicação de Crise influencia a gestão dos stakeholders;

(P4) O plano estratégico é delineado para dialogar com um público-alvo e permitir a recuperação da reputação da empresa;

A quinta e a sexta preposições levam ao exame da comunicação orientada à recuperação de danos:

(P5) Os stakeholders se beneficiam da transparência da informação para recuperar a reputação organizacional.; e

(P6) Os relacionamentos estreitos com os stakeholders permitem a recuperação da reputação.

Por fim, analisamos a situação de forma a coligar a recuperação da reputação organizacional e a um planejamento estratégico de Relações Públicas:

(P7) As Relações Públicas podem afetar a Imagem e Reputação de uma Corporação.

2.2.3 Metodologia

A metodologia desta investigação é a análise qualitativa usando um caso instrumental. Dentre as vantagens de se conduzir um estudo de caso está a abertura à criatividade em seu processo e a possibilidade de mergulhar a fundo em fatos e suas consequências. Entretanto, assim como na Comunicação de Crise, para que uma análise qualitativa não se perca em meio ao abstrato, é necessário que se tracem diretrizes analíticas precisas (Houghton, Murphy, Shaw & Casey, 2015).

O estudo de caso é um método reconhecidamente valioso, apto para orientar o desenvolvimento teórico. A problematização do caso estudado não é analisada sob somente um ponto de vista, mas sim sob diversas óticas, o que permite que as diversas facetas em assunto sejam exploradas e compreendidas, revelando sua essência (Baxter & Jack, 2008).

Há um contraste residente na escolha de um método qualitativo *versus* o quantitativo em teses científicas. Citado por Baxter & Jack (2008), Yin (2003) descreve que o estudo de caso em análise qualitativa é cabível em alguns cenários, os quais podem ser facilmente identificados neste trabalho e, portanto, justificam a escolha em seguir nesta metodologia e, ainda, em seguir com a análise de um caso único. Partindo da questão de investigação, a qual objetiva saber qual o papel das Relações Públicas na Comunicação de Crise para a recuperação de uma empresa, não estamos tratando de uma pergunta estrita, mas sim ampla. Logo, eis o primeiro encaixe em uma análise qualitativa, uma vez que a busca se dá por uma resposta abstrata (qual o papel dos profissionais em determinada situação). Neste sentido, um estudo quantitativo demanda que sejam feitos estudos de manipulação comportamental, o que não é possível nesse caso por serem grupos de stakeholders muito variados, espalhados geograficamente e, nos casos em que há uma concentração de stakeholders de peso, há que se contar com a inacessibilidade para os fins deste estudo. O caso eleito para esta investigação é abundante de dados que refletem diversos vieses teóricos, o, que também nos é relevante compreender contexto da crise (Baxter & Jack, 2008). A ideia da investigação encaixa-se na intenção analítica do papel desempenhado pelas Relações Públicas, dentro de um fenômeno crítico que leva à adoção de estratégias que deveriam ser trabalhadas em um contexto amplificado trazido pela globalização e tecnologias relativamente recentes para a larga escala da crise vivenciada. O caso em estudo traz elementos robustos que satisfazem as necessidades da investigação, com dados e fatos históricos relevantes e complementares, sem a necessidade de trazer à tona outros casos para que possamos responder à questão de investigação.

Em um sentido prático para a presente Tese de Mestrado, foram coletados diversos materiais a respeito de um caso prático fatídico para que fosse possível perceber não só os fatos que levaram a empresa à crise, mas também como a Comunicação de Crise se delineou em narrativa e quais os resultados das ações e posturas assumidas pela organização analisada sob a perspectiva de um profissional de Relações Públicas. A partir desta análise de materiais coletados, é possível identificar padrões e elos entre aquilo que já explanamos em âmbito teórico e o mundo prático vivenciado pela organização e seus stakeholders, criando uma espécie de mapa que utiliza um caso prático para ilustrar a resposta àquilo que estudamos na presente investigação. O resultado desta releitura em ótica acadêmica analítica é a possibilidade de aplicar a teoria contextualizada a casos futuros, possibilitando a descoberta de novas formas e tendências no cerne principal deste estudo.

Com isto, esta análise pode oferecer *insights* sobre como esta situação de crise pode mapear passos futuros de outras empresas que se encontrarem em situações similares, guardadas as devidas peculiaridades, em um viés instrumental do estudo de caso que transcende a situação particular aqui estudada. Contudo, há que se considerar algumas limitações, pois explorar este viés pode ampliar demasiadamente o campo de observação e, conseqüentemente, enfraquecer a essência do estudo (Baxter & Jack, 2008).

CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO – BOEING 737 MAX

3.1 Sobre a Boeing

A história da Boeing começa em 1916, ano de sua fundação no estado de Washington, nos Estados Unidos da América. Com um hidroavião que alçou voo neste mesmo ano, o norte-americano William Edward Boeing recebeu a encomenda de 50 unidades do modelo, em versão melhorada, para atender à Primeira Guerra Mundial. Com o passar da guerra e dos anos, a empresa se viu cada vez mais relevante aos seus setores de atuação, sendo coroada como uma das principais fabricantes de aviões de linha civil e militar. A Boeing é uma empresa bastante conhecida por quem tem interesse não somente em aviação, seja do âmbito civil ou comercial, mas também em tecnologia. Já há algumas décadas, a empresa é a principal fabricante de jatos comerciais, como os conhecidos modelos 737, 747, 767, 777 e 787 – máquinas de grande prestígio e desempenho tecnológico no meio da aviação e tecnologia (N1).

A própria Boeing define, em seu site, que a empresa é a maior companhia aeroespacial do mundo (em uma clara contraposição à sua maior concorrente, a europeia Airbus, e também à fabricantes menores, como a brasileira Embraer), cujos produtos e serviços vão além da fabricação de aeronaves. De acordo com as informações prestadas pela empresa, quase metade da frota mundial de aviação é composta por produtos da Boeing, com ênfase na linhagem de aviões de carga, que tem 90% da sua frota mundial representada por modelos fabricados pela Boeing (CI.1).

A Boeing detém uma gama variada aos seus clientes, transitando desde a fabricação de aeronaves comerciais e militares à satélites, armas, sistemas eletrônicos e de defesa, sistemas de lançamento, sistemas avançados de informação e comunicação, bem como logística e treinamento baseados em desempenho. Além disso, a Boeing atua como a maior exportadora de produtos de manufatura dos Estados Unidos da América, sendo a responsável pela prestação de suporte não somente ao mercado norte-americano do nicho, mas também a governos aliados em mais de 150 países. Não é de se admirar, portanto, que existam grupos de stakeholders diversificados conectados à Boeing. A organização da empresa se dá em três troncos de negócios que compõe a Boeing Capital Corporation: aviação comercial, pelo qual a empresa é mais conhecida, Defesa, Espaço e Segurança, com foco em design, produção e suporte de derivados, e pela Boeing Global Services, setor mais recente (julho de 2017).



Figura 4 - Boeing 737 MAX (fonte:
<https://www.boeing.com/commercial/737max/#/by-design>)



Figura 5 – Boeing 737-8 MAX (fonte: <https://www.boeing.com/commercial/737max/#/by-design>)

3.2 Comunicação Basilar

No que tange a principal lente desta investigação, a comunicação, é possível identificar ainda em fase inicial alguns pilares que nortearam, ou desnortearam, a forma como a Boeing lidou com uma das maiores crises em sua vasta experiência.

A construção dos valores defendidos e sustentados por uma organização é passiva de controle parcial, como anteriormente explorado na fase teórica desta investigação, pois se por um lado essa dimensão é apontada como intrínseca pela própria organização, por outro, há que se contar com a percepção pública dos atos tomados pela organização em face ao que esta diz priorizar em sua identidade. Pois bem, a fabricante de aeronaves ressalta em seu website institucional que prioriza alguns princípios que orientam a sua ação e reação. Dentre eles encontra-se a qualidade de seus desenvolvimentos em engenharia e gerenciamento de programas, que abarca tecnologia, design, segurança e etc. (CI.1).

Antes de seguir com a análise fática, é importante situar aquilo que a Boeing determina como valores e prioridades para que possamos compreender com mais assertividade o contexto deste estudo de caso e eventuais contradições que podem ter ocorrido na fase pré e pós crise. Como valor máximo, a Boeing elenca a segurança, ao lado da qualidade e altos padrões éticos.

A missão da organização também abrange a segurança e a qualidade de suas ofertas. Os valores de confiança e transparência aparecem em um viés próprio e apartado, evidenciados por um compromisso com os stakeholders da fabricante. Estes valores, por sua vez, serão elementos chave na análise de dados desta investigação. Por fim, a Boeing elenca o aprendizado continuado, integridade e outros valores como norteadores de suas ações e compromissos (CI.7).

Considerando a multidisciplinariedade da fabricante, que oferece serviços diversos e que não nos são objeto de análise nesta oportunidade, no que tange a aviação comercial, a Boeing se apresenta comprometida em liderar a indústria ao oferecer aeronaves e serviços com design superior, eficiência e maior valor (este último em sentido filosófico) aos seus clientes ao redor do mundo. Outra prioridade comunicada pelo site institucional da Boeing é a segurança, que, por sua vez, é apontada como a prioridade principal dos engenheiros e designers da fabricante (CI.3). Entretanto, é justamente essa a prioridade que a Boeing se viu questionada diante da crise motivada pelos acidentes ocorridos em 2018 e 2019, como exploraremos a seguir.

A Boeing mantém, em seu site institucional, uma página completamente dedicada à segurança de seus produtos e serviços. Nesta página é possível encontrar a informação de que a Boeing está mais comprometida do que nunca com sua responsabilidade solidária em oferecer segurança àquilo que produz em termos de design, fabricação e serviços aos passageiros que voam em suas aeronaves (CI.4).

A segurança ainda é explorada nesta mesma página digital ao mencionar a parceria da Boeing com a Administração Federal de Aviação dos Estados Unidos (U.S. Federal Aviation Administration – FAA). De acordo com as informações disponíveis, ambas as instituições estão focadas em mitigar riscos de segurança por meio de testes, análises, certificações e outros procedimentos coligados, denotando rigidez de procedimentos como uma solução permanente (CI.4). Adicionalmente, a empresa apresenta desenvolver tecnologias para reforçar a segurança, inclusive sistemas de navegação e captação de dados dos sensores das aeronaves, abrangendo, inclusive, potenciais fatores humanos que podem impactar no desenvolvimento de suas aeronaves. Além de reunir informações sobre habilidades e limitações humanas e incluir os resultados em seus sistemas e processos, a Boeing oferece treinamentos e formações também focados em potencializar a segurança, visando integrar sua tecnologia e ações humanas para, em suas intenções, aperfeiçoar a forma como a interação dos recursos humanos e tecnológicos poderão conversar em situações desafiadoras e buscar o melhor resultado para prevenir

acidentes (CI.4).

Ou seja, em uma análise a forma como a Boeing se coloca em comunicação e prioridades perante seus stakeholders, a qualidade e a ética são compromissos pelos quais a companhia, supostamente, orienta-se, priorizando a segurança em todos os seus níveis, visando a confiança como fundamento de sua reputação. Uma vez compreendido o posicionamento comunicacional basilar da Boeing, passamos a analisar o eclodir de sua grande crise.

3.3 Histórico de acidentes dos modelos Boeing 737-8 MAX

O modelo 737-8 MAX foi lançado pela Boeing com grandes promessas. Descrito como uma versão atualizada do 737, lançado nos anos 60 (Herkert, Borenstein & Miller, 2020). Há, porém, um ponto que pode ter relevância no decorrer do histórico da crise vivenciada pela Boeing. O fato de que sua maior concorrente, a Airbus, havia anunciado uma nova linha de aeronaves em dezembro de 2010. Motivada por manter a concorrência apertada, a Boeing, menos de um ano após tomar conhecimento dos próximos passos da Airbus, anunciou que modificaria a última geração dos modelos 737 (que viriam a se tornar a família 737 MAX), ao invés de desenvolver um novo modelo do zero. A linha 737 MAX, que abarca o modelo 737-8 MAX, começou a operar em maio de 2017, seguida pelo acidente da Lion Air em outubro de 2018 e da Ethiopian Airlines em março de 2019. A modificação anunciada pela Boeing para manter-se bem colocada perante sua rival europeia representava um desafio de engenharia, o que resultou em mudanças na aerodinâmica que abria a possibilidade de instabilidades na sustentação da aeronave. Foi por essa razão que a Boeing desenvolveu o sistema MCAS (Maneuvering Characteristics Augmentation System), vislumbrando que o controle de sustentabilidade fosse superado (Herkert, et al., 2020).

Em seu site oficial, a Boeing elenca o modelo de avião como uma aeronave econômica, eficiente, confiável e atrativa aos passageiros, adicionada às enfáticas informações de redução de impacto ambiental e menor custo de mercado (CI.2). A inovação trazida pela Boeing atraiu bastante a atenção do setor de aviação, e o 737-8 MAX chegou a ser o modelo de avião mais procurado e vendido no mundo. O número 8, em seu nome, refere-se a um dos quatro tamanhos de aeronaves fabricadas sob esta linhagem, que conta com os tamanhos 7, 9 e 10. Considerado como o modelo de avião mais moderno do mundo e lançado em 2017, a Boeing recebeu cerca de 5 mil encomendas do modelo 737-8 MAX e até o mês de janeiro de 2019, 46 empresas receberam 350 unidades do modelo (N.2).

Ambos os acidentes que eclodiram na crise ora analisada aconteceram com um espaço de cinco meses. A semelhança dos casos é bastante notável, e não há sobreviventes dentre as vítimas.

O primeiro acidente aconteceu em outubro de 2018, quando uma aeronave Boeing 737-8 MAX decolou de Jacarta, na Indonésia, com destino a Pangkal Pinang, também na Indonésia. O voo, que teria a duração de cerca de uma hora, foi abreviado aos 13 primeiros minutos após a decolagem. A empresa aérea que operava o voo, Lion Air, transportava 189 pessoas, sendo cinco tripulantes, dois pilotos, 179 adultos e duas crianças (N.3).

O avião, que estava em operação há apenas dois meses, caiu no mar, de acordo com testemunhas oculares na data do acidente, e a Lion Air prestou declarações de conformidade com a legislação e protocolos técnicos. O acidente causou espanto aos que acompanham o nicho da aviação civil, tendo em vista o curto espaço de tempo entre o lançamento do modelo e a tragédia que não deixou sobreviventes (N.4).

Já em março de 2019, aconteceu um novo acidente envolvendo o mesmo modelo da Boeing. Desta vez sob a operação da companhia aérea Ethiopian Airlines, o voo com destino a Nairóbi, no Quênia, com 149 passageiros de 30 nacionalidades diferentes e 8 tripulantes veio a cair em Addis Abeba, capital da Etiópia. A perda de contato com a torre de comando se deu apenas seis minutos após a decolagem, e assim como no acidente ocorrido na Indonésia, o avião era novo, tendo sido entregue à companhia pela Boeing em novembro de 2018 (N.5). Curiosamente, o acidente não foi recebido com tanta surpresa como aconteceu com o caso da Lion Air. O presidente da Ethiopian Airlines chegou a declarar que não encontrava nenhuma causa que pudesse atribuir ao acidente, pois além da aeronave ser nova e recém-entregue pela Boeing, o piloto tinha muita experiência e operava com excelência seus voos (N.6).

De acordo com notícias jornalísticas, a Ethiopian Airlines chegou a ser alertada, três meses antes por um de seus pilotos mais experientes, sobre a necessidade de que a companhia investisse em mais treinamento de pessoal para operar o 737-8 MAX. A observação, em tom de preocupação de que um novo acidente envolvendo o mesmo modelo de aeronave pudesse acontecer, aconteceu por diversas vezes, sob o argumento de que se tratava de um novo sistema de aviação e da necessidade de reforçar a comunicação entre os membros da tripulação (N.7).

Considerando os dois acidentes, foram 346 vítimas fatais.

3.4 Relatório Técnico dos Acidentes

Em situações de acidente aéreo, é comum que sejam feitos relatórios técnicos preliminares para esmiuçar os acontecimentos e compreender o que, exatamente, motivou o acidente. Findas as investigações, é feito um relatório final, mais robusto, com detalhes de todo o ocorrido. Estes relatórios são feitos pelas autoridades governamentais adequadas do local do acidente e utilizados para aprimorar os próximos feitos da indústria aérea, considerada uma das mais seguras do mundo (CI.4).

O relatório técnico preliminar feito pelas autoridades indonésias e lançado um mês após o acidente da Lion Air demonstrou que os pilotos da aeronave tentaram impedir sua queda, mas o sistema automatizado do avião forçava o nariz para baixo, ainda que os pilotos tentassem corrigir o comando. Esta falha ocorreu, segundo este mesmo relatório, em razão a leitura equivocada de sensores do sistema automatizado da aeronave. O Comitê nacional de segurança dos transportes da Indonésia verificou que a alimentação de uma informação incorreta por um de seus sensores responsáveis por alertar os pilotos quando a aeronave está sob risco de parada de motor, um mecanismo conhecido por *anti-stall*, poderia guardar a chave dos problemas investigados (N.8). Em outras palavras, as autoridades afirmam que haviam encontrado inconsistências nos sensores da aeronave, que falhavam em calcular o ângulo de ataque correto durante o voo (N.9). Enquanto os pilotos empenhavam-se em estabilizar o nariz do avião para cima, o sistema antipane desenvolvido pela Boeing o empurrava para baixo exaustivamente.

Além destes apontamentos, já bastante turbulentos para a Boeing, o relatório preliminar feito no caso do acidente da Lion Air também abordou que havia uma diferença de funcionamento entre o sensor do mecanismo *anti-stall* e o software em comparação aos modelos anteriores do 737, mas os pilotos não foram informados desta diferença. Foi somente alguns dias após o acidente com a Lion Air que a Boeing, finalmente, atualizou as companhias aéreas sobre as operações. A FAA (*Federal Aviation Administration*, uma instituição regulatória de aviação civil dos Estados Unidos da América que participa ativamente de investigações de acidentes aéreos envolvendo companhias norte-americanas) também ressaltou a falta de preparo dos pilotos para trabalhar com as diferenças trazidas em novidade nos modelos 737-8 MAX, enaltecendo a possível dificuldade da tripulação em manter o controle do avião em voo, face ao rebaixamento excessivo do nariz da aeronave, perda significativa de altitude e possibilidade de impacto com o terreno (N.8).

Um detalhe chamou a atenção dos responsáveis pelo relatório preliminar da Lion Air ao descrever que uma situação similar ao que resultou na tragédia então estudada foi observada em um voo anterior, da mesma aeronave, desta vez de Bali para Jacarta. Entretanto, os pilotos

optaram por utilizar controles manuais para estabilizar a aeronave àquela ocasião. Um dos tons comunicados pelo relatório preliminar insinua, sutilmente, que a Lion Air deveria ter sido mais cuidadosa em suas medidas de segurança e não permitir que o avião decolasse. Contudo, o CEO da Lion Air, à época, assegurou que os engenheiros da companhia analisaram a aeronave e a consideraram segura para voar (N.10).

Assim, ainda em fase preliminar, foi levantada a suspeita de que a causa do acidente sofrido pela Lion Air poderia estar ligada a uma falha de sistema da Boeing, cuja função principal seria justamente evitar que o avião perdesse sustentação. Àquela altura, os processos investigativos ainda estavam em curso, sendo necessário aguardar pelo relatório final, a ser emitido em 2019, mas já havia protestos de pilotos que afirmavam que o sistema de controle oferecido pela Boeing em aeronaves 737-8 MAX não foi devidamente explicada (N.11), evidenciando a falta de assistência da Boeing. Este apontamento, inclusive, foi mencionado mais tarde, no relatório final, explicitando que o MCAS não havia sido identificado na documentação e treinamento originais para os pilotos do 737-8 MAX (Herkert, et al., 2020). Mesmo assim, ficou registrado preliminarmente que o acidente sofrido pela Lion Air foi provocado não somente por erros de pilotagem, mas também por uma manutenção insatisfatória.

Em setembro de 2019, um relatório emitido pelo Congresso dos Estados Unidos foi extremamente crítico em afirmar que os acidentes envolvendo o Boeing 737 MAX na Indonésia e na Etiópia não eram oriundos de uma falha isolada, ou por má administração de comandos, mas sim por um equívoco de engenharia, falta de transparência na administração da Boeing e uma supervisão insuficiente da FAA (N.12).

O relatório final do acidente envolvendo a Lion Air foi publicado em 25 de outubro de 2019. Nesta data, foi revelada a confirmação do que o relatório preliminar já havia indicado (N.13), e apresenta o software MCAS como principal causa do acidente. Este sistema foi desenvolvido pela Boeing para evitar bloqueios em razão da reconfiguração dos motores, mas não havia sido objeto de treinamento aos pilotos destes modelos de aeronave até a ocorrência do primeiro acidente, com a Lion Air. Ademais, mesmo após o primeiro acidente, não havia obrigatoriedade dos pilotos em se submeter ao referido treinamento (Herkert, et al., 2020). Correlato a esta conclusão, o relatório final indica que houve erro da parte da Lion Air na instalação de um ângulo de ataque que não havia passado por testes até então, o que conduziu informações equivocadas ao MCAS e induziu a atuação do software de forma errônea. Ademais, foi exposto pelo relatório final a negligência da FAA em prestar uma avaliação

adequada ao MCAS, o que pode ter sido motivado por uma deficiência de profissionais capacitados para tanto, também sendo indicado o silêncio de outras entidades reguladoras sobre este problema, o que indica que não se tratava de fator totalmente desconhecido. Mesmo que a maior parte da culpa apresentada pelo relatório final tenha sido atribuída à Boeing e à FAA, o documento emitido pelas autoridades indonésias atribui, em menor escala, parte da culpa à tripulação e equipe de manutenção (Herkert, et al., 2020).

O relatório preliminar do acidente envolvendo a Ethiopian Airlines foi publicado em abril do mesmo ano do acidente (N.14). O documento sugere que houve um problema no sensor de piloto automático, mas não atribui a culpa a nenhum agente específico, embora garanta que os pilotos cumpriram com todos os procedimentos possíveis diante da situação. Mais uma vez, um relatório preliminar demonstrava que, em que pese os esforços dos pilotos em estabilizar a aeronave, o sistema operacional automatizado mantinha o nariz do avião forçado para baixo, levando-o a despencar (N.15) A situação sugere, portanto, que a Boeing pode ter falhado em seus manuais de emergência para evitar situações desta natureza. Um contraponto importante a se apontar aqui se dá pelo fato de que, após o relatório preliminar da Lion Air ter sido divulgado, o manual e treinamento aos pilotos foi atualizado e passou a conter informações do software MCAS que, até então, não estavam disponíveis. Essa atualização aconteceu antes do acidente com as aeronaves da Ethiopian Airlines, e seu conteúdo tratava de procedimentos para o controle de voo durante possíveis problemas e equívocos (Herkert, et al., 2020).

O tom assumido pelo ministério etíope dos Transportes foi firme, e sugere à fabricante americana, isto é, à Boeing, que o sistema de gerenciamento de voo seja revisto (N.15). Preliminarmente, o relatório demonstra que houve o cumprimento de todos os esforços necessários e esperados dos pilotos para que o acidente fosse evitado, indicando que a culpabilidade residia à Boeing e à FAA (Herkert, et al., 2020). Esta frase de grande impacto à reputação da Boeing veio acompanhada não somente da suspensão operacional de aeronaves de modelo 737-8 MAX em território etíope, como veremos mais adiante, mas também da designação de responsabilidade às autoridades locais em aviação de verificar se a Boeing efetivamente procedeu com as correções de sistema exigidas (N.15).

Até este momento de desenvolvimento investigativo, o relatório final do acidente envolvendo a Ethiopian Airlines não havia sido publicado, mas tudo leva a crer que, tal como o acidente ocorrido com a Lion Air, as falhas de design do MCAS serão apontadas como protagonistas.

3.5 Reação Geral

Ambos os acidentes que motivaram a enorme crise vivida pela Boeing levantaram dúvidas quanto a suficiência de informações das companhias aéreas que adquiriam os modelos, bem como de seus pilotos, acerca do sistema operacional das aeronaves, até então uma novidade (N.5). As consequências dos acidentes aéreos não só determinaram que toda a frota ativa de aeronaves do modelo Boeing 737-8 MAX ficassem em solo e inoperantes por quase dois anos, (N.16) mas também levantaram holofotes sobre possíveis falhas de *design* do software de controle de voo desenvolvido justamente para evitar acidentes, a pressão interna para acompanhar a competitividade com a principal concorrente da Boeing, a europeia Airbus, a falta de transparência da Boeing sobre o mencionado software e a negligência da FAA perante a situação da Boeing que não era absolutamente desconhecida, especialmente quanto ao processo de certificação emitido pela FAA ao software em questão (Herkert, et al., 2020).

Os relatórios dos dois acidentes compartilham razões que os embasam. Em linhas gerais, houve uma falha no sensor de ângulo de ataque que influenciava o software de controle de voo para regular a sustentação da aeronave, o MCAS (Herkert, et al., 2020). A mídia também esmiuçou o ocorrido e chegou, inclusive, a apontar que a Boeing tinha conhecimento do problema que levou os aviões a caírem (N.27). Até então, o posicionamento da companhia era de apontar os pilotos das aeronaves como culpados por ambos os acidentes aéreos (N.17). Esse posicionamento mudou conforme os relatórios oficiais dos acidentes eram publicados, mas trouxe com ele uma série de consequências administrativas, como a demissão do CEO à época dos acidentes, Dennis Muilenburg, e multas bilionárias, como também uma crise de reputação que causou à Boeing a maior crise de sua história (N.18).

Após a queda do avião da Ethiopian Airlines, uma série de decisões iniciaram a derrocada da Boeing em sua crise. Autoridades chinesas, indonésias e etiópicas, por exemplo, ordenaram a interrupção da operação dos modelos 737-8 MAX em seus territórios (N.19). A medida foi seguida por diversas companhias aéreas, que suspenderam os voos com este modelo de aeronave. A postura da Boeing diante destas suspensões foi sucinta: a empresa limitou-se a dar declarações de que aguardavam o encerramento das investigações das causas dos acidentes e que trabalhava na manutenção da segurança de seus produtos e serviços, além de prestar condolências aos familiares das vítimas. Essa situação se manteve por cerca de 20 meses, quando a liberação de voo deste modelo foi ocorrendo aos poucos (N.16) conforme as autoridades responsáveis pelo setor aéreo de cada país liberavam o retorno das operações após, é claro, medidas tomadas pela Boeing.

Em consequência ao ocorrido e a forma como a Boeing lidou com a situação, seus stakeholders perceberam sua falta de transparência e culpavam a companhia por negligência e reincidência de erro, uma vez que os acidentes aconteceram com um curto espaço entre si, porém com tempo suficiente para que a Boeing tomasse uma atitude mais responsável (Imad, Elbuzidi & Chan, 2021). A cobertura midiática acerca das investigações foi massiva ao longo dos anos e, conforme citado anteriormente, ficava cada vez mais evidente que o principal erro que levou a Boeing a esta situação estava relacionado ao sistema MCAS (N.20). Conforme os relatórios técnicos a respeito dos acidentes eram publicados, a mídia reportava intensamente as inúmeras acusações à Boeing por sua conduta (N.17). A repercussão atingiu largamente o setor aéreo. Empresas como a Chinese Airlines, uma das maiores linhas aéreas que utilizava modelos 737-8 MAX, Gol Linhas Aéreas, no Brasil, e outras companhias de aviação comercial, bem como passageiros se viram em meio a uma crise econômica e de segurança (N.21), uma vez que o modelo 737-8 MAX foi um sucesso de vendas ao redor do mundo, mas havia apresentado duas falhas muito graves que levaram mais de 300 pessoas a óbito. Ainda que a Boeing tenha anunciado atualizações no sistema MCAS, o reparo de danos de reputação e confiança causados por esta crise são evidentes.

3.6 O posicionamento da Boeing perante e durante o desenvolvimento da crise

A forma como a Boeing decidiu lidar com a crise, desde o primeiro acidente sofrido pela Lion Air, é passível de críticas à estratégia de comunicação então adotada (N.22), principalmente levando em conta as diretrizes basilares de sua comunicação, conforme visto ainda no presente capítulo. As primeiras comunicações oficiais da Boeing, descartadas as declarações de condolências às famílias das vítimas (CC.1), vinham em tom de imputar falha humana, portanto, dos pilotos, a ambos os acidentes ocorridos (N.23), mas uma análise cronológica se faz mais clara neste momento.

Na ocorrência do primeiro acidente, com a Lion Air, embora as causas ainda estivessem sob investigação e, portanto, incertas, já havia indícios de que a fabricante Boeing poderia ter falhado de alguma forma. Isto porque a Lion Air declarou que foram registrados problemas técnicos com a aeronave 737-8 MAX em seu penúltimo voo, mas que os procedimentos indicados pela fabricante teriam resolvido aquele impasse (N.4). Embora os referidos problemas técnicos não tenham sido especificados, vale lembrar que a aeronave estava em operação há somente dois meses, e que o piloto e copiloto, entre vítimas fatais do primeiro

acidente, somavam mais de 11 mil horas de voo em suas experiências.

As consequências do primeiro acidente envolvendo o modelo 737-8 MAX foram sentidas além das fronteiras da Indonésia. O governo australiano chegou a cancelar voos da Lion Air na manhã seguinte ao desastre (N.10). Em novembro de 2018, o mês seguinte ao acidente, foi divulgado o relatório preliminar a respeito do acidente com a Lion Air, responsável pelas primeiras indicações mais robustas que afastavam a culpabilidade dos pilotos da aeronave e apontava maior gravidade às falhas estruturais do modelo fabricado pela Boeing. Foi detectado que o sistema utilizado pela aeronave, o MCAS, fez leituras equivocadas dos sensores, o que acarretou a empurrada do nariz da aeronave para baixo contra a vontade dos pilotos (N.3).

A primeira contradição entre a Comunicação de Crise da Boeing e os relatórios oficiais de investigação do acidente aéreo envolvendo a Lion Air começou a contrastar com a divulgação do relatório preliminar referente ao acidente envolvendo a Lion Air. Em resposta aos indícios de falhas técnicas, a Boeing se defendeu, ainda que de modo sutil, comparando o desastre fatal com a pane sofrida anteriormente e assegurou que os procedimentos que evitam que o sistema antipane fossem ativados acidentalmente já estavam em funcionamento, dando início à uma comunicação reativa que esquivava a companhia da culpabilidade. Ainda segundo a fabricante, os pilotos em ofício no voo que apresentou a pane, mas não sofreu queda, seguiram as instruções de manobra indicadas para evitar desastres aéreos, o que, na opinião da Boeing, não aconteceu no voo fatal de outubro (N.3). Entretanto, a análise da caixa preta, que registra dados do voo, apontavam que a falha havia sido, de fato, técnica e que os pilotos aparentemente fizeram tudo que lhes era possível para evitar o acidente (N.9).

Cerca de cinco meses depois do acidente envolvendo a Lion Air, como já explicitado, ocorreu o acidente envolvendo a Ethiopian Airlines. Logo após a queda da segunda aeronave, na Etiópia, a Boeing reforçou o discurso de negação de qualquer possibilidade de culpa pelos acidentes ocorridos, enfatizou o reconhecimento de seus funcionários responsáveis pelo desenvolvimento da família 737 MAX (CC.2) e colocou-se à disposição para oferecer assistência a pedido e sob direção do Conselho de Segurança de Transportes dos EUA, onde localiza-se a sede da fabricante (N8). A declaração aborda, em linhas gerais, a segurança do modelo 737-8 MAX e ressalta a atualização do software que, àquela altura, já era apontado como possível razão dos acidentes (CC.2). Em alguns trechos da declaração, a Boeing afirma que está trabalhando junto à FAA em uma certificação de reforço à família de aeronaves 737 MAX e justifica que o MCAS não controla o avião, apenas aperfeiçoa o comportamento

operacional de voo. Entretanto, é em um dos parágrafos finais desta mesma declaração que a Boeing afasta deliberadamente sua culpabilidade e a transfere à tripulação do voo da Etiópia, ao apontar que o manual de operações de voo fornecido aos pilotos dava conta de trazer informação suficiente para contornar eventos como os apontados como possíveis causas dos acidentes aéreos.

Uma equipe técnica da Boeing e da FAA foi enviada ao local do segundo acidente para assistir as autoridades etiópicas, conforme a Boeing informa na declaração na qual a segurança do modelo 737-8 MAX é reforçada, ressaltando a atualização do software que, àquela altura, já era apontado como possível razão dos acidentes e os treinamentos feitos nos últimos meses (CC.2).

As consequências começaram a surgir com a recomendação de autoridades de aviação civil na Indonésia, Etiópia e, adicionalmente, na China para que as companhias aéreas suspendessem as operações que utilizassem o modelo 737-8 MAX. A recomendação também foi acatada por outras entidades, como a companhia aérea Cayman Airways, das Ilhas Caimãs (N.19) e pela brasileira Gol Linhas Aéreas (N.33). A Boeing, no entanto, demorou a embarcar nesta mesma decisão, mas acabou acatando a suspensão de voos com o modelo 737-8 MAX dias depois da determinação advinda de outros países e entidades (CC.4), mas não sem deixar de insistir na segurança de seu modelo de aeronave. Essa demora pode ser interpretada de maneira ambígua em desfavor da fabricante, pois a forma como se apresenta denota um possível distanciamento de sua responsabilidade na qualidade de fabricante. Eis que surge uma nova contradição de comunicação entre a Boeing e seus stakeholders internos e externos, uma vez que, em comunicação interna emitida após a declaração que acata a suspensão operacional do 737 MAX, o então CEO, Dennis Muilenburg, posicionou-se internamente perante os funcionários da Boeing sugerindo que estes focassem nos fatos e evitassem especulações (N.30), o que acabou vindo a público mais tarde.

O mercado também respondeu prontamente aos acidentes, mas foi nos dias seguintes às declarações da Boeing e de Muilenburg (N.30) que as ações da Boeing caíram 13%, contabilizada como a maior queda desde o primeiro dia de negociações depois dos atentados terroristas de 11 de setembro de 2001, de impacto mundial. A perda da Boeing em valor de mercado chegou a atingir US\$26 bilhões em valor de mercado (N.30). O ano de 2019 demonstrou um abalo considerável à companhia, que observou seu lucro operacional despencar 97% nos nove primeiros meses do ano em comparação ao mesmo período de 2018 em detrimento de indícios de negligência da Boeing para com os problemas envolvendo o modelo

737-8 MAX (N.31). Vale ressaltar, ainda, que os modelos 737-8 MAX correspondiam, em 2019, a um terço do lucro operacional da Boeing (N.30).

O abalo financeiro, por si só, já é um fator bastante ligado à fragilidade da imagem e reputação de uma corporação, mas embora os danos financeiros sejam palpáveis, não são sinônimo de barreiras aos resultados que uma estratégia de comunicação pode trazer. O posicionamento da Boeing e de seu então CEO em insistir na qualidade e segurança de um software que já se mostrava ser a potencial causa principal de ambos os desastres aéreos não foram as únicas, e tampouco as principais, causas pela qual países do mundo todo proibissem o modelo 737-8 MAX de voar para ou em seus territórios (N.30), mas teve notória presença na Comunicação de Crise adotada.

Como em efeito dominó, os reflexos da postura da Boeing perante o mercado continuavam a surgir. As consequências eram robustas o suficiente para atingir passageiros, companhias aéreas e aeroportos, aumento no valor de seguros que poderiam ser repassados às tarifas e, inclusive, causar impacto ao lucro de companhias aéreas (N.30). A situação ficava cada vez mais complexa. O mês de março de 2019, quando aconteceu o acidente com a Ethiopian Airlines, foi bastante movimentado. Embora as comunicações anteriores emitidas pela Boeing afastassem sua culpabilidade, foi no final deste mesmo mês que o então CEO, Dennis Muilenberg, emitiu uma declaração que considerava a possibilidade de falha no MCAS em respeito ao que as investigações dos acidentes vinham trazendo (CC.5). Tal consideração, porém, era demasiadamente abstrata e frágil, haja vista que, ao final de abril daquele mesmo ano, em uma conferência anual promovida pela Boeing, Dennis Muilenberg, ainda CEO à época do evento, chegou a ser questionado sobre como a companhia reconquistaria a confiança perante seus clientes, ao que Muilenberg manteve seu posicionamento em ressaltar que o software MCAS era confiável, mas que apenas precisava de alguns ajustes, o que deu a entender que o MCAS funcionou da forma esperada nos voos realizados pelo modelo 737-8 MAX, inclusive no caso dos acidentes envolvendo a Lion Air e a Ethiopian Airlines. Muilenberg, oportunamente, insistiu em reforçar, ainda que de forma sutil e indireta, que os pilotos das aeronaves, também vítimas fatais dos acidentes, poderiam ter uma relação mais íntima com a causa dos acidentes (N.23). Esta declaração reconhece, ainda que minimamente, uma possibilidade de falha no MCAS (CC.5) e o posicionamento de Muilenberg na conferência anual deixa claro que a Boeing sofria pressão pública de seus stakeholders em razão de um forte abalo em sua confiança na organização (N.21).

Uma declaração da Boeing após o tardio apoio de suspensão de voos 737-8 MAX foi

direcionado aos stakeholders de maneira pormenorizada e mais abrangente (CC.6). Nesta declaração, Dennis Muilenberg apresenta a tomada de ações que a Boeing teria, a partir de então, para assegurar que o 737 MAX era seguro e a Boeing descreve a devoção de seus funcionários em reparar os danos, buscando a aprovação pública pela sua disposição (CC.6).

Com a publicação do relatório preliminar a respeito do acidente aéreo envolvendo a Ethiopian Airlines, que demonstrava que as falhas no sistema MCAS da Boeing eram, muito possivelmente, a causa do desastre (N.34), agravou-se ainda mais a situação da reputação da Boeing, uma vez que ficou também demonstrado pelo relatório preliminar que os pilotos envidaram seus melhores esforços e cumpriram com todos os procedimentos para evitar a colisão, mas que o resultado era inevitável (N.35 e N.15). Foi nesta ocasião que a Boeing emitiu sua primeira declaração reconhecendo que o MCAS foi ativado em resposta às informações equivocadas enviadas pelos sensores de ambas as aeronaves que se acidentaram (CC.9). A narrativa desta declaração é assinada por Dennis Muilenberg e assume um tom de desculpas (sutil, velado e indireto), trazendo em seu texto valores da Boeing que guiam a história e os feitos da companhia, em um compromisso de melhora de atendimento e reparação, àquilo que lhes é possível. Logo no dia seguinte, foi emitida uma nova declaração (CC.10), um tanto quanto mais objetiva, que reconhece mais uma vez que, dentre a cadeia de eventos que derrubou os aviões da fabricante, os erros do software MCAS eram comuns e igualmente grave em ambos os casos. É notório que, a partir de então, a Boeing assumiu a postura de autoridade responsável pelos reparos mais uma vez, pois em um dos trechos das declarações é possível verificar que a Boeing se coloca como ciente de sua responsabilidade em eliminar o risco de futuros acidentes com o mesmo problema e que a empresa sabe como fazer isso (CC.9 e CC.10). A nova declaração não apenas descreve uma série de medidas para corrigir as causas da crise, mas também demonstra os esforços da Boeing em recuperar a confiança perdida. Um dos anúncios da nova declaração aborda a criação de um comitê interno, cuja função é revisar as políticas corporativas da Boeing no que tange o design e desenvolvimento de suas aeronaves (CC.10).

Até a publicação do relatório preliminar de investigação da queda do voo da Ethiopian Airlines, não restam dúvidas que a estratégia escolhida pela Boeing para sua Comunicação de Crise em seu eclodir foi de esquivar-se de culpabilidade. A fabricante que, até então, bradava por priorizar, dentre outros fatores, a segurança em seus modelos de aeronaves, comunicava-se de forma a agravar ainda mais sua reputação, em uma situação desfavorável tanto política, quanto legal e financeiramente, além de colocar em questionamento o quão frágil é a segurança que era garantida antes dos acidentes com a Lion Air e a Ethiopian Airlines (N.22). Apesar

disso, mais um desequilíbrio de tom de comunicação estava prestes a se revelar. Ao participar de uma reunião com analistas de mercado, Dennis Muilenberg foi confrontado não sobre números, mas sim sobre como a Boeing pretendia contornar a crise que vivia naquele exato momento (N.24), e chegou a afirmar que tão logo os reparos necessários fossem feitos, o 737 MAX seria um dos aviões mais seguros a se voar. O problema, entretanto, reside na insistente negação, ainda que parcial, de Muilenberg em reconhecer que o desenvolvimento do software MCAS não estava adequado, e afirmando não ter havido qualquer problema de certificação de sua aeronave.

Naquela mesma semana, uma informação de severa gravidade veio à público quando a FAA constatou que a Boeing deixou de comunicar às companhias aéreas e autoridades sobre sua decisão de desativar um sistema de segurança nas novas aeronaves 737 MAX, que seria um mecanismo responsável por avisar os pilotos sobre falhas em sensores (N. 36). A desativação deste sistema de segurança poderia estar diretamente ligada às causas dos acidentes na Indonésia e Etiópia, e nenhuma das duas aeronaves tinham o referido sistema. A esse respeito, a cobertura midiática indica que a retirada deste sistema de segurança, nomeado AOA Disagree, foi uma decisão deliberada da Boeing, que optou por vendê-lo em um pacote adicional de recursos de segurança na venda de seus jatos (N.36). Para piorar o cenário, companhias aéreas que utilizavam o 737 MAX só tomaram conhecimento da falta deste sistema após o acidente com a Lion Air.

Isto é, a falta de comunicação da Boeing sobre a indisponibilidade deste sistema de segurança faz com que os manuais de voo do 737 MAX estivessem inexatos. Neste mesmo dia, a Boeing deu duas declarações. A primeira delas direcionada aos seus acionistas, inicialmente reforçando valores da fabricante e, de forma muito breve, afirmando que segurança não é um item opcional em nenhuma de suas aeronaves (CC.12). Embora esta declaração seja direcionada aos acionistas, é nítida a preocupação da Boeing em enfatizar resultados e outros dados de ordem numérica, ao invés de posicionar-se de maneira mais pormenorizada a respeito das conclusões da FAA a respeito do AOA Disagree (N.36). A declaração inteira, que é bastante extensa, se dedica a enaltecer oportunidades de negócio e números obtidos, mas apresenta apenas duas linhas negando a qualidade opcional de um sistema de segurança. A segunda declaração emitida neste mesmo dia nega a desativação do AOA Disagree e seu caráter opcional, justificando que a inexistência deste sistema nos voos da Lion Air e Ethiopian Airlines em razão de uma falha de ativação em todas as aeronaves 737 MAX, como então pretendido pela fabricante, mas que este é, ou deveria ser, um recurso padrão das aeronaves da Boeing

(CC.13).

Uma comunicação mais elaborada a respeito do sistema de segurança se fez necessário, ao que a Boeing respondeu com uma nova declaração poucos dias depois. Dotada de detalhes mais técnicos, a Boeing esclareceu que em todas as suas aeronaves, inclusive as pertencentes à família MAX, toda a informação necessária para operações seguras é disponibilizada aos pilotos (CC.14), inclusive ações recomendadas e checklists. Embora tenha falado brevemente a respeito na comunicação anterior (CC.13), a declaração também aborda, com mais riqueza de detalhes, que o sistema AOA Disagree não é considerado, necessariamente, como um dispositivo de segurança, mas sim como fonte de informações adicionais, em justificativa a sua inexistência nas aeronaves acidentadas e outras que não compraram o pacote adicional (CC.14). Em outras palavras, houve um reforço da Boeing em demonstrar que a desativação do sistema AOA Disagree não seria um fator crucial dos acidentes e tampouco se faz essencial à segurança de voo. Em sequência, a Boeing explica que, inicialmente, o sistema AOA Disagree seria padrão a todas as aeronaves por ela fabricadas, porém, em 2017, meses após o início das entregas dos primeiros 737 MAX, os engenheiros da Boeing constataram que o sistema deste modelo de aeronaves não correspondia corretamente aos requisitos do sistema AOA Disagree e que a decisão da fabricante foi de retirá-lo da oferta padrão na compra dos modelos 737 MAX e colocá-lo como opcional (CC.14). O que parece confuso, de fato é. Em um comunicado primário sobre este tema (CC.12), a Boeing afirma que não negocia segurança em suas aeronaves. Logo em seguida, declara que o AOA Disagree não é exatamente um sistema de segurança essencial (CC.13) para, então, confessar que se tratava de um item opcional na família 737 MAX (CC.14), reforçando que a ausência do sistema não ameaçava a segurança da operação.

Com problemas de reputação entre seus stakeholders, que chegaram a recomendar à Boeing a alteração do nome 737 MAX para evitar mais problemas (N.28), uma das ações para amenizar os danos causados pelas falhas da Boeing foi a criação de um fundo de US\$ 100 milhões para as famílias das vítimas de ambos os acidentes aéreas e membros das comunidades afetadas em uma tentativa de aproximação que seria independente das ações que poderiam ser impetradas pelos beneficiários do referido fundo e sem intenções de tolher medidas judiciais que pudessem ser movidas contra a Boeing (N.37). Sem parecer conseguir recuperar-se de uma fase tão turbulenta, Dennis Muilenberg anunciou, em setembro de 2019, uma série de medidas para reforçar o compromisso com a segurança feito pela Boeing (CC.18). As medidas anunciadas foram frutos do comitê criado para revisão de políticas corporativas (CC.10) e

protagonizaram as declarações ao lado de mais reforços narrativos sobre a priorização da segurança como valor fundamental da Boeing em suas ações passadas e futuras.

Cerca de um mês após o anúncio (CC.18), veio a público uma nova notícia de conduta passível de condenação da Boeing. A mídia obteve acesso às mensagens internas trocadas por dois funcionários da Boeing em 2016 que comprovam que a Boeing ludibriou a FAA a respeito da segurança do sistema de navegação do 737 MAX em seu processo de certificação junto à referida agência reguladora norte-americana (N.38). Em resposta, a FAA admitiu ter adquirido, à época da cobertura midiática, conhecimento da situação e que a Boeing também estava ciente há algumas semanas sobre o conteúdo disseminado pela mídia. Uma nova declaração emitida pela Boeing a respeito do vazamento de informações internas foi lançada em sequência às publicações jornalísticas, lamentando a disseminação da informação desprovida de justificativas consideráveis (CC.19). A Boeing explica-se no sentido de contextualizar as falas de seus funcionários, que supostamente referiam-se a um simulador que não teria funcionado corretamente, mas que as investigações a respeito do ocorrido ainda estavam em curso.

Com o fim da crise ainda longe de ser alcançada pela Boeing, os impactos da Comunicação de Crise continuaram a ser sentidos inclusive a nível material, como no início de sua trajetória. Os lucros chegaram a despencar 95% nos primeiro nove meses de 2019 em comparação ao mesmo período de 2018, antes do primeiro acidente envolvendo o 737 MAX (N.39). Diante deste cenário, a publicação do relatório final do acidente com a Lion Air, lançada em outubro de 2019, a Boeing se viu em mais uma situação que a desfavorecia, pois, se os relatórios preliminares apontavam a falha no MCAS como uma possível causa principal por ambos os acidentes, o relatório final (e, portanto, definitivo) do acidente com a Lion Air selava que as suspeitas preliminares não só estavam corretas como também apresentava dados comprobatórios dos esforços dos pilotos em reverter o quadro crítico de voo (N.13), contradizendo as primeiras insinuações da Boeing em imputar falha humana como um dos motivos dos acidentes, se não o principal. A declaração da Boeing a respeito do relatório final não divergiu daquilo que a companhia vinha fazendo até então, podendo ser observada uma espécie de padronização em sua Comunicação de Crise. A declaração segue um modelo similar às anteriores apresentando, primeiro, condolências às vítimas e suas famílias, seguido por uma série de informações técnicas e reforço dos compromissos com a segurança de seus parceiros, passageiros e comunidades (CC.20). Entretanto, não trouxe nenhuma informação de extrema relevância para a condução da crise considerando a publicação do relatório final, limitando-se a apresentar justificativas de ações tomadas junto a outras entidades.

Adicionalmente, a interferência nos negócios da Boeing trazida pela crise pontuou um possível norteammento de seu então CEO, Dennis Muilenberg aos reparos financeiros em detrimento da recuperação da reputação da empresa, o que pôde ser notado quando a FAA demonstrou preocupação com as expectativas irrealistas da Boeing em atingir uma marca histórica de produzir 57 aeronaves em um único mês (N.40). Contudo, vale ressaltar que as aeronaves 737 MAX ainda não tinham liberação para voar e, portanto, manter esta marca de produção não fazia sentido e tomava um rumo desfavorável ao suposto interesse da Boeing em priorizar, conforme suas declarações e valores, a segurança. Embora a decisão de dar continuidade à fabricação de aeronaves, mesmo mediante à crise organizacional, possa ter algum embasamento de vendas ou mesmo financeiro que está além das nossas intenções analíticas, há que se comentar que chama a atenção a decisão da fabricante em dar continuidade à fabricação de aeronaves visando atingir marcos históricos em um momento em que se investiga e comprova que as falhas estruturais e de design da Boeing deram causa aos dois acidentes que deram início à crise.

O foco em operacionalizar e viabilizar lucratividade financeira à Boeing trouxe consequências severas, embora não surpreendentes, a Dennis Muilenberg. Às vésperas do Natal de 2019, a Boeing despediu-se de seu então CEO, cargo que seria ocupado posteriormente por David Calhoun, que à época era chefe do conselho de administração da Boeing (N.18). O comunicado oficial da Boeing a esse respeito menciona que Muilenberg optou por resignar de seu cargo, mas a cobertura midiática emitiu notas informando que a decisão veio da Boeing e não de Muilenberg. É possível verificar, neste mesmo comunicado, uma amena mudança de entonação na Comunicação de Crise, uma vez que fica em destaque que a Boeing estava renovando seus compromissos com a total transparência, inclusive quanto à comunicação proativa e efetiva com a FAA, outros agentes reguladores e seus clientes (CC.23).

Mesmo diante da anunciada mudança de CEO, as consequências de uma estratégia de Relações Públicas mal conduzida continuaram a se apresentar. A própria Boeing lançou uma enquête indagando a milhares de passageiros de companhias aéreas se eles se sentiriam confortáveis em voar em um modelo 737 MAX e o resultado foi de que apenas 50% dos viajantes confiam no modelo (N.32). O posicionamento midiático quanto à Comunicação de Crise adotada pela Boeing no início do que se revelaria a maior crise de sua história é bruto, embora realista: a conduta dos executivos da gigante americana é vista como negligente e de má-fé, haja vista a demora de meses para sua correção, uma vez que o CEO à época dos acidentes, Dennis Muilenburg, manteve-se não somente à frente da Boeing até o final de 2019,

ano pré-pandemia mundial que haveria de desgastar ainda mais a indústria, mas também emitindo comunicados que agravavam a reputação da companhia ao afastar sua responsabilidade nos desastres aéreos (N.32).

Horas após ter comunicado a demissão de Dennis Muilenberg, a Boeing enviou alguns documentos ao Comitê de Transportes do Congresso Norte Americano, que investigava os ocorridos com o 737 MAX. Em reação, um porta voz do referido Comitê demonstrou preocupação com o conteúdo dos documentos, entregues por decisão da própria Boeing, pois era possível verificar que os funcionários da fabricante manifestavam questionamentos sobre o real compromisso da empresa com a segurança e escancarava os esforços de outros funcionários para assegurar que não houvesse prejuízo aos projetos de produção da Boeing por agências reguladoras (N.41). Ademais, outro fator preocupante é o de que alguns comentários feitos por funcionários da Boeing, transcritos na documentação, utilizavam linguajar ofensivo ao desacreditar o processo de certificação do 737 MAX e proferir desacato ao agente regulador norte americano (N.42). Também era possível verificar os comentários de pilotos da Boeing para os testes de certificação relatando falhas nos simuladores utilizados para o processo. Em uma das mensagens, um colaborador chega a afirmar que não permitiria que sua família voasse em um 737 MAX e em uma outra mensagem, que é bastante grave, há a confissão de um outro funcionário sobre a ocultação de alguma informação de potencial relevância (N.43).

A surpresa do Comitê é altamente compreensível, uma vez que a Boeing reiteradamente reforçava seu compromisso com a segurança em seus diversos comunicados, mas restou claro, com a entrega desta documentação, que a intenção material era superior à filosófica. De acordo com uma comunicação da Boeing a respeito do envio da documentação (CC.25), tratou-se de um cumprimento com o compromisso de transparência firmado entre a Boeing e seus stakeholders, conforme visto na declaração que divulgava o desligamento de Muilenberg (CC.23). Nesta comunicação, contudo, é possível observar uma postura mais passiva e realista da Boeing em comparação às declarações anteriores, haja visto que o texto demonstra um pedido claro de desculpas pelo linguajar e posicionamento inaceitáveis e que não refletem a Boeing direcionados às agências reguladoras e seus stakeholders (CC.25). Com a continuidade da análise da documentação, veio à público que funcionários da Boeing insultaram pilotos da Lion Air que, antes do acidente, solicitaram mais treinamento com o 737 MAX, chamando-os de estúpidos e indicando que a solicitação era uma idiotice, uma vez que empresas irmãs da Lion Air já estariam operando com o 737 MAX, o que não justificaria fornecer treinamento adicional (N.26). Mais tarde, em março de 2020, o Congresso norte americano

divulgou que o 737 MAX é um avião defeituoso e inseguro por meio de um relatório que esmiúça falhas técnicas do projeto, falta de transparência e ocultação de informações (N.46). O relatório emitido pelos congressistas norte americanos acabou por seguir o mesmo caminho que as investigações feitas por autoridades indonésias e etíopes, concluindo que os acidentes foram uma fatalidade oriunda de uma série de suposições técnicas incorretas por parte da Boeing, falta de transparência da administração da fabricante e uma supervisão grosseira e insuficiente da FAA (N.12).

A gestão da crise conduzida por Muilenberg deixou cicatrizes à reputação da Boeing que geraram efeitos independentes. Considerada catastrófica, a condução da comunicação e gestão de crise do antigo CEO fez com que a Boeing aplicasse uma punição à Muilenberg, que deixou de receber indenização após seu desligamento (N.42). Simultaneamente, a Boeing foi autuada pela FAA em 5,4 milhões de dólares em razão da instalação de componentes considerados inadequados em alguns modelos 737 MAX. Os prejuízos financeiros continuavam a atormentar a continuidade da companhia. Ao final de 2019, foram 87 cancelamentos de pedidos de aeronaves (N.44). A situação favoreceu a principal concorrente da Boeing, a europeia Airbus (N.45).

Em fevereiro de 2020, e já sob a gestão de David Calhoun, a Boeing anunciou a recondução de 50 milhões de dólares, remanescentes do fundo de 100 milhões de dólares (N.37) destinado as famílias que perderam seus entes queridos e comunidades afetadas pelos acidentes envolvendo o 737 MAX, à ações humanitárias às comunidades afetadas pelos acidentes, de forma a trabalhar diretamente com os familiares das vítimas e possibilitar que sejam direcionadas doações de caridade a instituições da escolha dos familiares (CC.27).

Enquanto isso, os aviões 737 MAX continuavam no chão, impedidos de operar. A liberação para voos do modelo só foi concedida em meados de novembro de 2020, mas a decisão da FAA não repercutiu de imediato em todos os países em que o modelo operava (N.16). A decisão da FAA surtiu efeitos negativos entre as famílias das vítimas dos acidentes fatais, que protestaram pelo treinamento inadequado da Boeing aos pilotos das aeronaves, mas a Boeing eximiu-se de fazer comentários a esse respeito (N.47). Com a liberação, foram encerrados 20 meses de suspensão do 737 MAX nos quais 800 aviões foram impedidos de voar. Em cumprimento ao seu recente compromisso de transparência, a Boeing comentou a decisão da FAA, sem, no entanto, apresentar qualquer indício de comemoração (CC.28). Em seu comunicado, há citações de David Calhoun, CEO em exercício, mais uma vez lamentando as fatalidades, mas sem reiterar valores questionados da companhia, e oportunamente

apresentando informações objetivas de conquistas da companhia nos últimos meses para garantir a recuperação de confiança na Boeing.

A liberação para operações pareceu ter aquecido o mercado. Isto porque, no mês seguinte, a Ryanair efetuou a encomenda de 75 jatos 737 MAX (CC.30). Logo em seguida, e ainda no mesmo mês, foi a vez da companhia aérea Alaska Airlines de encomendar mais 120 jatos 737 MAX, o que gerou uma declaração na qual a Boeing se mostra grata pelos votos de confiança da Alaska Airlines em seus jatos comerciais (CC.31), o que pode ser um indício de que a recuperação da reputação da Boeing começava a tomar forma. Isso, que parecia ser o fôlego que a Boeing precisava para seguir em frente, não impediu que fossem aplicadas duras sanções à companhia. Mediante acusações de fraude por não ter fornecido todas as informações competentes ao processo de certificação do 737 MAX, a Boeing se viu obrigada a pagar 2,5 bilhões de dólares pelo seu desvio de conduta ao Departamento de Justiça dos Estados Unidos (N.48). Um funcionário do Departamento de Justiça chegou a afirmar que a ocultação de informações importantes sobre o 737 MAX à FAA demonstrou que a Boeing deu preferência à sua lucratividade. A Boeing não rebateu firmemente o ocorrido e disse estar satisfeita por superar a fase investigativa em sua história (N.48).

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE DADOS

Nos primeiros capítulos desta investigação, foram estudadas diversas linhas teóricas a respeito da comunicação nas organizações, com um filtro voltado às Relações Públicas, bem como suas práticas, funções e impactos. A partir deste momento, passamos a analisar o caso da crise da Boeing à luz da evolução teórica para que possamos, enfim, delinear o papel dos profissionais de Relações Públicas na Comunicação de Crise para a recuperação de uma empresa quanto a sua imagem e reputação.

Nesta fase da presente investigação, a ideia e a prática serão correlacionadas para que se comprove ou não a familiaridade entre si. O reconhecimento do contexto do caso em estudo permite sua racionalização e a compreensão estrutural do problema. Esse movimento é importante para que encaixemos a teoria explorada na investigação em um fato prático.

4.1. Proposição 01: As Relações Públicas podem orientar a Comunicação de Crise

Conforme já levantado na fase teórica desta investigação, algumas das funções de destaque das Relações Públicas são a gestão e o planejamento estratégico em uma comunicação holística entre a empresa e seus stakeholders, ou seja, uma manutenção positiva de imagem e reputação. Essa função compreende intrínseca a complexidade social na qual a empresa se encontra, de forma a orientar suas ações para que não haja um choque entre a empresa e a sociedade, suas expectativas e opiniões (Kunsch, 2006). A postura da Boeing em resposta ao caos instaurado pela crise desencadeou reações que dificultam e prolongam a jornada de recuperação de sua imagem e reputação, que sofreram danos consideráveis e ficou, inclusive, evidente que a Boeing não contava com um plano de gestão de crise prévio apropriado e/ou uma equipe treinada especialmente para este tipo de situação (Imad, et. al, 2021). Isso pode ser notado logo ao início da crise, em seguida ao primeiro acidente, sofrido pela Lion Air, quando a Boeing publicou suas condolências às famílias das vítimas e se disponibilizou a cooperar nas investigações. Esta declaração foi seguida por outra que se baseou em advertências relacionadas a segurança, orientando os operadores das aeronaves de modelo 737-8 MAX a desativar o MCAS imediatamente, o que soou estranho considerando que o referido software era, até então, uma das apostas da companhia (Imad, et. al, 2021). Ademais, o pedido de desativação também levantou preocupações éticas, pois o sistema MCAS não estava propriamente descrito nos

manuais de operação das aeronaves, o que já havia sido motivo de reclamação de outros pilotos à época dos acidentes (N.7 e N.26). Não se vê, do lado da Boeing, uma Comunicação de Crise bem fundamentada, já que a companhia caía em contradições e tinha dificuldade de se mostrar confiante de seus processos internos.

Erros de comunicação podem ampliar o dano que uma organização venha a sofrer. Isto é, o pedido formal de desculpas é um exemplo do que deve ser considerado quando a empresa que protagoniza a crise tem seu momento de fala, mas não basta que este venha a ser feito de forma exacerbada, uma vez que pode banalizar a ação e reduzir seus efeitos, como se fosse um pedido evasivo. Contudo, descartar tal pedido pode ter um efeito igualmente negativo, uma vez que a organização poderá ser considerada omissa e prejudicar-se ainda mais (Coombs, 2016). Não houve, à época em que a crise estava em seu ápice, durante a gestão de Dennis Muilenberg, a assunção de culpa totalitária da Boeing por ambos os acidentes (N.24), o reconhecimento da falha de software só veio a ser feito mais tarde, em 2019 (N.27). O CEO da companhia naquela ocasião, David Muilenberg, aparentemente concentrou seus esforços na obtenção de recertificação do 737-8 MAX pela FAA, o que levou a alta administração da empresa a optar pela substituição de seu CEO em reação à sua tática de resposta à crise (N.18). Iniciou-se, então, uma série de medidas visando a recuperação da imagem e reputação da Boeing. A recuperação da reputação da empresa teve um início de resultados mais positivos com a assunção do posto de CEO por David Calhoun, em janeiro de 2020 (N.25), e, ao que tudo indica, a referida recuperação continua a tomar fôlego. O novo CEO passou a priorizar a recuperação da corporação e emitiu uma série de pedidos de desculpas, enaltecendo oportunidades de consertar os erros tomados pela Boeing anteriormente. Para que as mudanças fossem concretas, Calhoun reestruturou a cultura corporativa e no desenvolvimento estratégico da Boeing, uma vez que sua alta qualidade e segurança, antes motivo de orgulho, foram postos em xeque com os dois acidentes que deram início à crise. O foco do novo CEO era retomar a credibilidade e segurança que a Boeing detinha anteriormente, mas que foi se esvaecendo gradualmente com a validação de retorno financeiro que a empresa vinha demonstrando ao longo dos anos. A postura de Calhoun foi bem recebida pelos stakeholders internos da Boeing, o que já demonstrava que a empresa estava em um bom caminho (Imad, et. al, 2021).

É possível notar que a Boeing vem demonstrando empenho no rebranding de seus serviços, principalmente após pressão de parte de seus stakeholders (N.28), visando minimizar a publicidade negativa e cessar as impressões catastróficas que a imagem da Boeing trazia desde os acidentes aéreos. Essa tomada de ação envolve uma série de manobras internas orientadas

para trabalhar os novos rumos da Boeing, mas a pandemia mundial relacionada ao COVID-19 que eclodiu no início de 2020 atingiu o setor aéreo global em cheio (N.29) com diversos baques, dentre eles o fechamento de fronteiras, prejudicando severamente os negócios e intenções da Boeing (Imad, et. al, 2021).

A Boeing, inegavelmente, teve uma postura reativa perante a situação narrada, quando poderia ter assumido um viés proativo. Houve, ainda, demora na resposta da empresa à crise, falha de transparência no início da crise, e, para agravar ainda mais a situação, a Boeing hesitou em acatar sua responsabilidade perante os fatos, apontando falha humana nas oportunidades que apareciam (o que cessou conforme o andamento das investigações e com a troca do CEO da companhia). Além disso, as declarações e ações da Boeing vinham sempre em reação ao que outras instituições declaravam, como por exemplo a proibição de voo do modelo 737-8 MAX, que partiu de diferentes autoridades governamentais e, somente depois, foi endossada pela Boeing (Imad, et. al, 2021).

Diante disso, repassando mais uma vez os conceitos das funções de Relações Públicas como responsáveis por uma leitura mais ampla que orienta as tomadas de ação de uma corporação para que sua imagem e reputação sejam salvaguardadas, a primeira premissa é considerada verdadeira, ainda que com o exemplo negativo trazido pelo estudo de caso da crise da Boeing. Negativo, porque as primeiras ações de Comunicação de Crise adotadas pela Boeing não surtiram efeitos positivos à imagem e reputação. Isto é, não houve coerência entre as ações tomadas pela Boeing em face à situação vivenciada em sua Comunicação de Crise, o que culminou no aumento dos danos trazidos pela crise antes da mal condução da Comunicação de Crise adotada (Coombs, 1998). Ao invés de adotar uma Comunicação de Crise coerente que trouxesse intrínseca a melhor forma de utilizar os recursos disponíveis em sua organização (Coombs, 1998), alinhada com as funções das Relações Públicas, a Boeing limitou-se a reagir em defesa de si, o que trouxe consequências bastante gravosas à companhia. Os processos de comunicação adotados no início da crise da Boeing e sob gestão do primeiro CEO não demonstravam ter um objetivo que não o de eximir a culpa da companhia pelas fatalidades dos acidentes aéreos, ou seja, o posicionamento e a resposta aos ocorridos deram a entender oportunismo e aleatoriedade, e não uma reflexão analítica dos fatos que levaram à crise, como é recomendado teoricamente (Benoit, 2018). Isso também pode ser notado quando comparamos a Comunicação de Crise adotada na gestão de Dennis Muilenberg e de David Calhoun, que passou a reverberar positivamente, ainda que os dados coletados sejam majoritariamente da gestão de Muilenberg. Na gestão do primeiro CEO, os danos à imagem e reputação da Boeing

são inegavelmente maiores em comparação à gestão do segundo CEO.

4.2 Proposição 02: A Comunicação de Crise é estratégica e linear

O impulso responsivo da Boeing trouxe uma instabilidade em sua comunicação. Ao passo que se posicionava firme diante do público externo da companhia, internamente as diretrizes excessivamente contornadas não traziam a mesma certeza, o que traz à tona as primeiras contradições da comunicação adotada àquela altura. Além disso, convém lembrar daquilo que discutimos na validação da primeira proposição, uma vez que a Boeing se posicionava apenas mediante provocação externa e em caráter defensivo, o que, como sabemos, não pode ser considerado um movimento estratégico adequado neste caso. Ademais, é possível o enquadramento de dois dos sintomas trazidos pela teoria do *groupthink* em duas situações distintas protagonizadas pelo antigo CEO. Muilenburg demonstrava-se adepto de que não havia qualquer vulnerabilidade no sistema MCAS, chegando a afirmar que tão logo os ajustes exigidos fossem feitos, o Boeing 737 MAX seria um dos aviões mais seguro a se voar, mas sua narrativa contínua em reconhecer que o desenvolvimento do MCAS era inadequado e perigoso ficou evidente (N.24). Também ficou claro que os níveis de confiança do alto escalão da Boeing estavam elevados de forma irrealista pelas diversas comunicações emanadas oficialmente que demonstravam o exaustivo enaltecimento do sistema de segurança da Boeing, mesmo diante de comprovações em contrário.

Já na primeira comunicação, em reação ao impacto trazido pela crise, a Boeing não se mostrou consciente da fragilidade daquilo que estava começando. Ao enaltecer e reforçar suas crenças a respeito do MCAS diante dos apontamentos preliminares de relatórios oficiais, a Boeing violou indiretamente seu compromisso declarado como mais firme em suas páginas institucionais, comprometendo a sensação de segurança que suas aeronaves sustentavam. A análise da Comunicação de Crise adotada pela Boeing até este ponto pode, inclusive, ser encaixada no neoinstitucionalismo descrito por Coombs & Holladay (1996). Tal qual o estudo dos autores, a Boeing presumiu sua legitimidade e esperava de seus stakeholders comportamento similar ao insistir na narrativa de que o questionamento sobre a segurança bradada como prioridade máxima não era válido. Ao verificar, entretanto, que os efeitos surtidos por sua comunicação não corresponderam às expectativas, coube tão somente demonstrar a disposição em reparar a confiança fragilizada de seus stakeholders perante a organização, o que aconteceu quando o então CEO, Dennis Muilenburg, declarou publicamente

que, embora a Boeing ainda estivesse confiante em seus processos e priorização de segurança, uma atualização no software das aeronaves 737-8 MAX era providenciada (CC.3).

O contraste verificado pelos stakeholders da Boeing nas investigações oficiais e no posicionamento da fabricante, sem sombra de dúvidas, gerou um abalo na credibilidade da companhia. A afirmação de que a Comunicação de Crise adotada pela Boeing violou valores sociais não é de todo exagerada: ao faltar com transparência em suas declarações, a Boeing permitiu a questionabilidade de sua credibilidade perante seus stakeholders, uma vez que tratou a transparência da informação como uma mera formalidade e não como valor social (Christensen & Cheney, 2015).

Ao relembrarmos que, teoricamente, a Comunicação de Crise tem como objetivo reduzir possíveis impactos e danos à reputação da corporação, é possível concluir que a tática adotada pela Boeing nesta primeira fase responsiva afetou a reputação da Boeing, inclusive materialmente, o que faz com que a segunda preposição deste estudo seja classificada como falsa quando aplicada ao caso em estudo. Isto porque, a oscilação responsiva da Boeing inicialmente veio sempre em reação e falhou em assumir a responsabilidade multidisciplinar da companhia frente aquilo que era apontado como o principal motivo dos acidentes aéreos, denotando falta de transparência e linearidade em sua comunicação em razão dos posicionamentos confusos, hora enaltecendo a companhia, hora assumindo erros, alternadamente. Vale lembrar que a transparência é um valor social inquestionável (Christensen & cheney, 2015), e que tem o condão de dar satisfação aos stakeholders de uma organização que, por sua vez, avaliarão seu desempenho (Flyverbom, 2016). Ou seja, durante os primeiros meses da crise, a única linearidade da Boeing em sua comunicação não era sequer estratégica, sendo tão somente negacionista, mas facilmente questionável diante das investigações conduzidas por autoridades que davam conta de apontar a culpabilidade da fabricante nos acidentes. Não foram apresentados elementos que fossem bastantes à comprovação das alegações da Boeing sobre sua isenção de responsabilidade pelos acidentes. A falta de transparência e linearidade, vista nos esforços da Boeing em responder em reação, evidenciando números e valores, como visto no início da crise, trouxe um forte abalo à reputação da companhia. A Comunicação de Crise adotada recentemente, com a assunção do cargo de CEO por David Calhoun, entretanto, poderia alterar esse resultado e vir a confirmar a validade da segunda premissa, haja visto que os resultados estão tomando rumos positivos em contraste aos resultados da comunicação responsiva anterior. Entretanto, fazer tal validação positiva não é viável neste momento, uma vez que seria necessário aproximar o volume de dados obtidos na

gestão de Muilenberg em relação ao volume de dados obtidos na gestão de Calhoun, que ainda é demasiadamente recente.

4.3 Proposição 03: A Comunicação de Crise influencia a gestão dos stakeholders

A postura negacionista da Boeing (Benoit, 2018 & Coombs & Holladay, 1996), assumida inicialmente em fase reativa e pós crise, trouxe severos impactos materiais e filosóficos à empresa. No caso da Boeing, eximir-se de culpa trouxe impactos negativos à sua imagem e reputação. Esse resultado, provavelmente oposto ao pretendido, é visível nas reações de diversos grupos de stakeholders.

É possível ver uma diferença entre as reações de stakeholders durante a gestão de Muilenberg em comparação à gestão de Calhoun, ainda que esta segunda tenha menor volume de dados para a presente dissertação. Em ambas as gestões, entretanto, é possível perceber que a comunicação é, de fato, determinante para trabalhar os impactos trazidos por uma crise ao orientar ações que gerem comportamento reativo positivo dos stakeholders para despertar resultados positivos destes para com a organização (Coombs & Holladay, 1996).

Na primeira fase de Comunicação de Crise, atribuída ao seu início, a Boeing demonstrou uma certa dificuldade em nivelar o discurso de seu CEO à época frente às declarações institucionais e às descobertas de investigações conduzidas pelas autoridades responsáveis a respeito dos acidentes aéreos, gerando uma disseminação de mensagens que falharam em controlar os danos causados pela crise porquanto tinham foco mais voltado ao fator econômico, e não à sua reputação (Benoit, 2018). Enquanto a fabricante mantinha um posicionamento que a eximia de responsabilidade a respeito da crise, com a divulgação de relatórios investigativos, foi ficando cada vez mais evidente a culpabilidade majoritária da empresa pelo ocorrido. Contudo, Muilenberg insistia em evidenciar a performance de vendas da companhia e chegou a afirmar que, depois de descortinadas as descobertas investigativas em relatórios oficiais que apontavam falhas da Boeing, o 737 MAX só precisava de alguns ajustes (N.24). É facilmente identificável, neste ponto, a negligência da Comunicação de Crise da Boeing para com alguns de seus grupos de stakeholders, uma vez que não lhes foi dada a atenção adequada na criação de valores atrativos aos grupos de menor influência econômica (Harrison & Wicks, 2013). Além disso, há que se considerar que a mensagem transmitida pela Comunicação de Crise durante a gestão de Muilenberg podia atrair a atenção de stakeholders de um grupo específico, dotado de maior poder econômico, mas falhava em atender às

necessidades dos demais grupos de stakeholders, tal como as comunidades afetadas, o que faz com que as comunicações enaltecendo resultados financeiros lhes fosse irrelevante (Benoit, 1997).

Uma Comunicação de Crise confusa e oscilante se instaurou conforme as investigações avançavam. A começar pelas comunidades afetadas, considerando, inclusive, os parentes das vítimas, quando a Boeing sugeriu que seus sistemas e seu avião eram perfeitamente operáveis e que os acidentes tinham como principal bastidor o fator humano dos pilotos (N.3). Ainda que os comunicados oficiais da Boeing tenham tomado a precaução de fazer esta mesma afirmação com sutileza, o mesmo comportamento não era obtido quando o antigo CEO fazia declarações que tocavam no assunto (CC.2). Mesmo com a criação de um fundo milionário para apoio às comunidades afetadas (N.37), Muilenberg não alcançou a recuperação de reputação que gostaria e acabou por adicionar medidas visando este feito (CC.18). Esse resultado pode ser elucidado pelo fato de que a Comunicação de Crise da Boeing estava, até então, muito voltada a um grupo específico de stakeholders cujo poder econômico e de influência mercadológica era evidente, portanto, a criação do fundo milionário não se demonstrou genuína, mas sim coberta de interesses secundários, o que culminou nos efeitos opostos aos pretendidos (Shim & Yang, 2016). Isto é, não houve efeito positivo na gestão de stakeholders pela Comunicação de Crise até então adotada. Neste cenário, a isenção de responsabilidade da Boeing perante os acontecimentos que culminaram na crise foi bastante gravosa à gestão de stakeholders, haja vista que a ligação entre a Comunicação de Crise e sua responsabilidade é robusta. Conforme os relatórios investigativos demonstravam, com cada vez mais elementos concisos, que a culpa pelos acidentes era, principalmente, da Boeing e, enquanto esta resistia em assumir a responsabilidade, o dano à sua reputação crescia cada vez mais (Coombs, 1998).

Considerando os stakeholders internos, há que se apontar alguns acontecimentos que nortearão a validação desta terceira preposição. Um deles é a declaração de Dennis Muilenburg a respeito da suspensão de voo dos jatos 737 MAX, que deixava uma mensagem velada de insegurança aos funcionários da fabricante ao podá-los diante da crise quando lhes foi solicitado pelo então CEO que estes se ativessem aos fatos e evitassem especulações (N.30). Outro fato que convém trazer à tona é a insistência de Muilenberg em manter a produtividade dos jatos 737 MAX, mesmo diante de uma crise abismal, o que dá a impressão de que a Boeing estaria muito mais preocupada com sua lucratividade (N.40).

Outro grupo de stakeholders afetado foram as companhias aéreas, clientes da fabricante Boeing, que questionaram a insuficiência de informações dos manuais

confeccionados para o 737 MAX (N5). Uma segunda reação deste mesmo grupo de stakeholders que trouxe consequências de enorme peso à reputação da Boeing foi a decisão de suspensão de voo dos modelos 737 MAX até que os problemas fossem sanados, tendo tal decisão partido, inicialmente, de autoridades governamentais e companhias aéreas (N.19) para somente depois ter o apoio e a recomendação da Boeing (CC.4).

A reação de stakeholders externos se deu em um impacto financeiro impossível de não ser mencionado, com a queda de 13% das ações da Boeing no mercado e a desvalorização de US\$26 bilhões (N.30) somente em 2019.

A teoria dos stakeholders descreve a transversalidade dos stakeholders em situações diversas (Freeman & Reed, 1983), isto é, não é realista a expectativa das organizações de que seus grupos de stakeholders manter-se-ão inertes, e é justamente essa a razão pela qual a gestão de stakeholders deve considerar os melhores caminhos para atendê-los. Desta forma, toda a comunicação, e não somente a Comunicação de Crise, deve considerar a complexidade de seu contexto e equilibrá-la com seus valores identitários de forma a atender o objetivo da empresa e aqueles com quem sua administração têm laços obrigacionais (Parmar et al., 2010).

Os dados abundantes demonstram com tranquilidade que a terceira preposição pode ser validada, sem a necessidade de esmiuçá-los mais uma vez. O resultado da Comunicação de Crise adotada pela Boeing, principalmente durante a gestão de Muilenberg, foi classificada pela mídia como negligente e de má-fé (N. 32), o que demonstra um grave dano à reputação e imagem da fabricante. Neste sentido, resta clara a comprovação de que a Boeing não enxergou a multiplicidade natural de seus grupos de stakeholders, desconsiderando a transversalidade de seus membros além de seus interesses econômicos e de influência mercadológica (De Gooyert et al., 2017). Os relatos noticiosos da mídia traziam a clareza da pressão sofrida pela Boeing por seus stakeholders, que já não tinham a mesma confiança de antes na organização (N.21). A causa dos acidentes foi percebida pelos stakeholders como uma fatalidade interna, o que fez com que estes imputassem a culpabilidade dos acidentes à Boeing diretamente (Park, et al., 2019), o que é prejudicial à sua reputação. O endosso à validação desta preposição como verdadeira reside à luz da teoria da atribuição, também desenvolvida por Coombs & Holladay (1996). A estabilidade dos eventos, neste caso, acidentes aéreos, ocorridos com muita proximidade temporal fortalece a atribuição de culpa à Boeing, que teria condições de controlar o nível de qualidade e segurança de seus produtos. A causa da crise foi percebida em culpabilidade principal da fabricante dos jatos, e não por um fator externo e, portanto, fora de controle da Boeing. Desta forma, tanto em esfera teórica quanto prática, fica claro e

comprovado que a maneira como a Comunicação de Crise se desenvolve pode influenciar o comportamento dos stakeholders.

4.4 Proposição 04: O plano estratégico é delineado para dialogar com um público-alvo e permitir a recuperação da reputação da empresa

A Comunicação de Crise da Boeing começou dando a entender que não havia interesse genuíno em restaurar as comunidades afetadas pelos acidentes aéreos, bem como na assunção de responsabilidade pelas suas falhas, caso tais ações não resultassem em números positivos à fabricante. Essa observação pode ser sustentada por algumas declarações dadas pela Boeing em momentos críticos da crise (CC.12) e por alguns recortes jornalísticos que faziam críticas neste sentido (N.41). Com isso, comprovamos uma afirmação feita no desenrolar teórico desta investigação: o disseminar informações é um processo comunicativo, o que não quer dizer que seja, necessariamente, um processo comunicativo estratégico.

A ausência de objetivo em uma Comunicação de Crise coloca a recuperação da sua reputação em risco, uma vez que a proposição de diálogo sem compreender elementos e recursos intrínsecos à situação não orienta a prosperidade organizacional. Ademais, a estratégia de uma organização deve conhecer o universo de seus stakeholders (Freeman & Reed, 1983). Em outras palavras, sem considerar o poder de influência dos stakeholders (conforme já validamos na proposição 3, acima) e sem definir um objetivo para que a Comunicação de Crise seja eficaz à manutenção da reputação organizacional, disseminar informações poderá agravar o quadro ainda mais. Esse fenômeno acontece porque a organização falha em decodificar as informações de forma congruente aos seus stakeholders, por sua vez divididos em diversos grupos distintos, havendo alto risco de que a forma como a empresa se posiciona possa ir contra aquilo que defende como sua verdade e identidade, fazendo dessa uma contradição negativa para sua imagem e reputação. Podemos ilustrar esse raciocínio apontando a reação da Boeing em diversas comunicações oficiais que reiteravam exaustivamente que a prioridade da companhia era a segurança de seus jatos e produtos, mas tal afirmação contradizia aquilo que se via na conduta da Boeing perante a crise, pois a priorização eram seus recursos financeiros, ao que tudo indicava (N.40). Ou seja, indaga-se qual o objetivo da Comunicação de Crise adotada e, lembramos, sem objetivo não há estratégia.

A estratégia da Comunicação, seja esta de crise ou não, deve também considerar

ambientes instáveis, bem como a análise comportamental responsiva de seus stakeholders para avaliar os resultados da referida Comunicação e, enfim, alcançar resultados positivos (Freeman & Reed, 1983). Sem a compreensão dos impactos causados aos stakeholders pela Comunicação de Crise adotada, a gestão corporativa acaba por sofrer em tomadas de decisão às cegas, já que não há validade estratégica pois não se reconhece o contexto dos stakeholders, ou seja, as decisões deixam de ser estratégicas e os resultados sofrem danos (Parmar, et al., 2010).

Podemos afirmar, portanto, que a Boeing falhou em estabelecer um diálogo com seu público-alvo, que transcende seus acionistas e clientes, e engloba também seus stakeholders internos e passageiros de voos comerciais. Um acontecimento emblemático neste sentido foi a enquête conduzida pela própria fabricante logo após a troca de seu CEO. Na referida enquête, ficou registrado que, dentre milhares de passageiros de companhias aéreas, somente 50% deles declararam-se confortáveis em voar em um dos jatos 737 MAX (N.32).

Contudo, falar na estratégia assumida pela Boeing em sua Comunicação de Crise implica a necessidade de análise desta, ao que não foi facultado acesso. Deste modo, classificar a quarta preposição como verdadeira seria demasiadamente inseguro, pois a análise se pautaria na assunção por meio de observação, e não por meio de diretrizes concretas partindo da própria Boeing. Ainda que a análise do caso da Boeing demonstre que a condução da sua Comunicação de Crise não foi bem sucedida na recuperação de sua reputação, inexistindo diálogo estratégico com o público-alvo, e que isso contraste em contrário ao que o desenvolvimento teórico aponta, a limitação de acessos documentais de estratégia nos encaminha a classificação desta premissa como falsa.

4.5 Preposição 05: os stakeholders se beneficiam da transparência da informação para recuperar a reputação organizacional

A consolidação do relacionamento com uma instituição ou pessoa dependem do nível de confiança empregado à entidade em questão. Os relacionamentos entre a organização e seus stakeholders são bastante valiosos, porquanto os stakeholders podem demonstrar, por meio de seus comportamentos para com a organização, se a condução comunicativa adotada pela organização surte efeitos positivos (Parmar, et al., 2010). Em um contexto no qual o relacionamento é construído entre partes interessadas e uma organização, a forma como a referida organização trabalha e desenvolve a maneira como quer ser percebida deve ser

estratégica na disseminação informativa. Estratégica, porque deve considerar os impactos aos stakeholders e seus comportamentos em reação como forma de orientar se os planos estratégicos correspondem ou não com as expectativas dos stakeholders (Parmar, et al., 2010), considerando que os variados grupos de stakeholders de uma corporação são determinantes para a sobrevivência desta (Freeman & Reed, 1983). O motivo pelo qual esta quinta preposição pode ser validada reside na maneira como os stakeholders receberam informações da Boeing, afetando a confiança destes em fazer negócios ou mesmo continuar usufruindo de seus produtos e serviços.

Podemos ilustrar a presente validação com o episódio em que se descobrem informações retidas pela Boeing sobre sistemas de segurança dos jatos 737 MAX (N.36) e a cobertura da mídia sobre mensagens internas trocadas por funcionários da Boeing que afirmavam ter ludibriado a FAA sobre a segurança do sistema de navegação do 737 MAX, dados, no mínimo, polêmicos e com alto potencial negativo (N.38). A falta de transparência da Boeing gerou animosidade perante a mídia, que classificou a conduta da Boeing como catastrófica (N.42) e afetou negativamente a jornada de recuperação de reputação da fabricante. O resultado não se distanciou daquilo que a teoria já diz esperar: em componentes materiais, foi constatada a dificuldade financeira que a Boeing sofreu, com uma perda de mercado bilionária. Em aspectos emocionais, os stakeholders da Boeing demonstram-se preocupados com sua própria segurança, sejam estes funcionários (N.42 e N.43) ou passageiros (N.32).

A transparência da informação, independente desta pertencer ou não a uma Comunicação de Crise, relaciona-se diretamente reputação organizacional, que, por sua vez, engloba a história da companhia, condutas passadas e a forma como a companhia se comunica e se posiciona perante seus stakeholders. Com isso, a organização desenvolve credibilidade perante o mercado (Christensen & Cheney, 2015). Em vias contrárias, ou seja, quando as informações não são nem lineares e nem transparentes, a credibilidade da companhia e sua confiabilidade caem, afetando também diretamente sua reputação. Isto acontece porque a transparência organizacional pode ser considerada como um índice que mede a qualidade palpável das informações compartilhadas intencionalmente, precedendo a confiança dos stakeholders em uma organização (Schnackenberg & Tomlinson, 2016).

Enquanto a Boeing enaltecia sua preocupação com a segurança, chegando a citá-la como inegociável (CC.12), documentos externos à companhia demonstravam justamente o contrário (N.36), o que acabou sendo confirmado, ainda que de forma confusa, pela própria Boeing mais tarde (CC.14), prejudicando a compreensão da natureza da informação

disseminada e sua precisão. As ambiguidades conferidas pelos stakeholders afastam as precisões informativas prestadas pela Boeing, o que afeta diretamente a transparência da informação por ela prestada (Schnackenberg & Tomlinson, 2016). O impacto é impossível de se relevar, tanto que a Boeing emitiu um comunicado, com a assunção do novo CEO ao cargo, que se comprometia não somente com a segurança, mas também com a transparência para recuperar a reputação da empresa (CC.23). Convém adicionar ao presente argumento que valida a quinta preposição como verdadeira o apontamento teórico que diz que uma reputação ferida certamente trará abalos financeiros, comportamentais e relacionais (Gray & Balmer, 1998), o que de fato ocorreu com a Boeing durante toda a crise.

4.6 Preposição 06: Os relacionamentos estreitos com os stakeholders permitem a recuperação da reputação

Pelo que temos na análise de dados, boa parte da Comunicação de Crise da Boeing foi reativa às provocações externas, acompanhada de falhas que prolongaram sua recuperação. Muito disso se deve ao apego que a Comunicação de Crise da Boeing demonstra para com seus stakeholders de maior poder econômico, em detrimento dos demais grupos de stakeholders ao afastá-los pois, aparentemente, não eram o foco principal da recuperação financeira da fabricante (Freeman & Reed, 1983). Uma destas falhas foi a segregação de stakeholders cometida por Dennis Muilenberg, que claramente priorizou sua comunicação referente à crise aos stakeholders mais relacionados à potenciais compradores, afastando-se dos grupos de stakeholders com menor poder financeiro. Essa manobra desconsiderou grupos de stakeholders, cuja subestimação da importância guarda danos à Comunicação de Crise (Freeman & Reed, 1983) e afeta os relacionamentos com os grupos negligenciados, também prejudicando o alcance de resultados positivos (Parmar, et al., 2010).

Mais de uma vez, as comunicações da Boeing durante a gestão de Muilenberg enalteciam números e deixavam de empregar a atenção necessária às vítimas e passageiros (CC.2 e CC.12). Essa manobra trouxe danos financeiros consideráveis que demandarão tempo para que a Boeing se recupere totalmente, pois a fabricante falhou em considerar a complexidade que é equilibrar os valores de sua identidade àquilo que se propôs a fazer e para quem, ou seja, seus stakeholders como um todo, e não em um grupo particularmente específico (Parmar, et al., 2010).

A Comunicação de Crise da Boeing se viu obrigada a se adaptar, movendo-se

do caráter negacionista (Benoit, 2018 e Coombs & Holladay, 1996), na qual a companhia eximia-se de culpa (CC.9 e CC.10), para acatar um posicionamento mais flexível e aproximar-se dos demais stakeholders, visando a recuperação financeira. Veja que, por um bom tempo, o caráter material se sobrepôs perante a identidade da Boeing, o que ficou totalmente perceptível pelas declarações oficiais que narravam lamúrias pelos acidentes, prometiam ações corretivas, mas ainda se prestavam a focar muito mais em elementos vendáveis (CC.12).

Uma das medidas tardiamente tomadas pela Boeing foi a tentativa de estreitar os laços com as comunidades afetadas pelos acidentes diretamente. Ao que pode soar oportuno, a criação de um fundo de 100 milhões de dólares americanos (N.37) veio somente depois de dossiês robustos apontando a falha da Boeing, que até então mantinha-se firme em seu discurso de isenção de culpabilidade e garantia de segurança. Justamente por soar oportuna, a credibilidade da Boeing colocou-se em questionamento mais uma vez, pois entra em contradição em sua retórica de que prioriza a segurança em comparação às declarações cheias de certeza de que não havia falhas em seus equipamentos, mesmo diante de apontamentos contrários (Nguyen & Leblanc, 2001). A aproximação, que teve início na gestão de Dennis Muilenberg, foi continuada por David Calhoun, que reconduziu 50 milhões de dólares deste mesmo fundo a ações humanitárias (CC.27). Logo em seguida, e mesmo sob protestos dos familiares das vítimas dos acidentes, a FAA autorizou o retorno da operação dos jatos 737 MAX mediante condições específicas (N.16), ao que a Boeing sabiamente não fez menções comemorativas e limitou-se a reafirmar seu compromisso de transparência (CC.28). Os protestos são uma resposta de uma gestão de stakeholders mal conduzida, o que demonstra que a Boeing também não foi bem sucedida em preservar os relacionamentos com tais grupos de stakeholders, descumprindo uma obrigação velada, mais existente: o objetivo da empresa é a prestado a todos os stakeholders, e não somente àqueles de maior poder econômico (Parmar, et al., 2010).

O resultado da aproximação e adequação de Comunicação de Crise, que deixava de assumir postura negacionista e passou a assumir uma ação corretiva (Benoit, 2018), com a assunção de responsabilidades e pedido de desculpas da Boeing (CC.25), foi positiva, o que classifica a sexta preposição como verdadeira. Para além do recebimento de mais de 100 jatos 737 MAX para algumas companhias aéreas, repercutindo num prelúdio de recuperação financeira e de sua reputação, a Boeing começa a apresentar sinais de retomada (N48).

4.7 Preposição 07: As Relações Públicas podem afetar a imagem e a reputação de uma corporação

Não restam dúvidas a respeito do contraste da Comunicação de Crise adotada por Dennis Muilenberg e David Calhoun. Embora a presente dissertação não tenha o condão de avaliar as competências gerenciais financeiras de Muilenberg, que certamente são sólidas, podemos afirmar que sua Comunicação de Crise deixou a desejar no que tange a recuperação da reputação da Boeing como uma empresa segura e confiável, o que repercutiu nos resultados financeiros da fabricante, e comprova a importância das Relações Públicas bem estruturadas em uma companhia. A complexidade social da era contemporânea é desafiadora também em ambiente organizacional (Kunsch, 2006), e este desafio é posto às organizações em seus posicionamentos perante stakeholders cada vez mais conscientes e ativos, o que exige um planejamento de comunicação, inclusive Comunicação de Crise, mais assertivo e conhecedor do seu universo de stakeholders.

Enquanto, sob a gestão de Muilenberg, a Boeing tinha uma posição relutante em assumir a responsabilidade por suas falhas, tendo somente o feito mediante a publicação de documentações oficiais apontando o contrário, sob a gestão de Calhoun a companhia começou a desenhar sua recuperação multidisciplinar. Ou seja, foi somente na gestão de Calhoun que a Comunicação de Crise da Boeing passou a embasar suas mensagens e significados de forma a influenciar seus stakeholders positivamente (Hallahan, 1999), o que não aconteceu na gestão anterior, de Muilenberg. A mudança na gestão de CEOs da fabricante trouxe, com muita clareza, um diferencial importante, já dissecado teoricamente. Ao trazer a identidade e cultura corporativas para sua Comunicação de Crise, a Boeing conseguiu iniciar uma reversão de danos causados por uma Comunicação de Crise estritamente reativa, dando ímpeto a uma alteração comportamental de seus stakeholders de maneira positiva e atingindo resultados mais favoráveis (Abratt & Mingione, 2017). Isto se deve por conta do foco da comunicação adotada pela Boeing a partir de fevereiro de 2020, data da transição de cargos definitivos. A Comunicação de Crise adotada sob a gestão de Calhoun passou a considerar elementos além dos impactos financeiros e voltou boa parte das atenções da Comunicação de Crise aos stakeholders em geral, estabelecendo um diálogo mais claro, transparente, objetivo e assumindo as responsabilidades cabíveis à Boeing como prioridade em reparação às comunidades afetadas pelos acidentes, bem como à indústria de aviação como um todo.

A respeito do reestabelecimento da transparência como um dos elementos orientadores das próximas ações da fabricante (CC.23), ressalta-se que a imagem da Boeing, então, passou a tomar forma mais positiva, uma vez que a obrigação da Boeing para com a sociedade em

termos informativos passou a ser mais respeitada e, inclusive, incorporada ao seu histórico, culminando também na melhora da reputação (Flyverbom, 2016). Foi com essa transição que as ações da Boeing passaram a chamar a atenção dos stakeholders de forma positiva, uma vez que a responsabilidade social da fabricante foi reafirmada (Park, et al., 2019). Com isso, os resultados positivos começam a tomar forma, ao passo que a companhia caminha por uma comunicação mais congruente com seus valores.

Com uma Comunicação de Crise mais próxima aos elementos defendidos pela Boeing como identitários, a reação do público geral começou a dar sinais de retomada da confiança na fabricante, uma vez que seu posicionamento vinha moldando-se com mais coerência aos elementos que a companhia defende. As ações propostas pela Boeing em sua Comunicação de Crise a partir de então passaram a se equalizar com o discurso institucional retórico da Boeing (Nguyen & Leblanc, 2001).

A forma como a Comunicação de Crise passou a ser conduzida em fevereiro de 2020 foi bem sucedida ao angariar respostas satisfatórias às suas recentes declarações, uma vez que a Boeing conseguiu, finalmente, posicionar-se de maneira mais adequada em relação à crise ocorrida (Ma & Zhan, 2016). Os tons assumidos pelas declarações oficiais da fabricante, além de mais claros, evidenciam a reunião de recursos bastantes à condução de uma Comunicação de Crise capaz de gerenciar o comportamento dos stakeholders de maneira objetiva e prática (Coombs, 1998), enaltecendo sua identidade corporativa e, assim, trabalhando sua imagem e reputação de modo favorável. Essa conectividade é, também, função de uma gestão comunicacional estratégica, conhecida como Relações Públicas (Steyn, 2004). Por essa razão, a sétima premissa também é classificada como verdadeira, pois ressalta a visão holística das Relações Públicas em caráter multidisciplinar, que abarca resultados materiais e filosóficos visando a prosperidade da organização e enlaçando tais conteúdos com uma comunicação potencializada (Bueno, 2005). Como resultado, os stakeholders começaram a dar sinais de reestabelecimento da credibilidade à fabricante (Christensen & Cheney, 2015), uma vez que a transparência da informação tornou sua Comunicação de Crise mais coesa e sólida.

CAPÍTULO V – RESULTADOS

5.1 Resultados

A crise vivenciada pela Boeing com os acidentes dos jatos 737 MAX trouxe importantes dados para o estudo da comunicação nas organizações, muito embora seja lamentável a perda de tantas vidas nos dois acidentes. O estudo de caso conduzido a partir da análise responsiva da Boeing descortina o importante papel das Relações Públicas na comunicação de crise para a recuperação da reputação organizacional. Como vimos, é por meio das Relações Públicas que a organização adquire uma visão holística, capaz de trazer resultados filosóficos e materiais prósperos.

A análise de dados demonstrou que a Comunicação de Crise e as Relações Públicas andam lado a lado (P1) e, embora a Comunicação de Crise seja pontual, sua linha temporal depende das Relações Públicas. Isto é, quando as Relações Públicas são bem fundamentadas e coerentes, a Comunicação de Crise se beneficiará dos alicerces já firmados para conduzir a disseminação de informação e postura da companhia de forma a preservar sua imagem e reputação perante um acontecimento de risco. A capacidade multidisciplinar das Relações Públicas é vantajosa em comunicações amplas e direcionadas, garantindo a consideração da complexidade de cada situação para que a resposta mais adequada seja oportunamente demonstrada.

Para tanto, embora a teoria afirme ser preciso traçar um objetivo realista e que a Comunicação de Crise seja coerente e linear a este objetivo para alcançar resultados positivos (P2), a inacessibilidade dos planos estratégicos adotados pela Boeing compromete tal comprovação. Neste sentido, em uma situação na qual a Comunicação de Crise inicialmente adotada reflete declarações confusas, foco exacerbado no espectro financeiro, e um ligeiro desdém a acontecimentos graves, passando a impressão de instabilidade organizacional, essa realidade começa a se alterar em um segundo momento, quando ocorre a troca de CEOs da fabricante. Contudo, os dados obtidos para uma comparação segura têm menor volume, comprometendo a validação de afirmações a respeito destes resultados em particular.

A gestão de stakeholders também sofre com uma Comunicação de Crise mal elaborada (P3). É preciso ter prudência nas declarações para que grupos de stakeholders não se sintam segregados e negligenciados, pois isso pode afetar a organização tanto filosoficamente quanto materialmente. Como visto na análise de dados, enquanto os stakeholders de maior poder

aquisitivo e maior potencial de impacto financeiro foram constantemente enaltecidos e observados pela comunicação de crise da fabricante, a narrativa insistente de que a Boeing não tinha culpabilidade pelos acidentes, seja em caráter majoritário ou minoritário, foi extremamente negativa para stakeholders de grupos diversos, como a mídia, a comunidade e autoridades governamentais. A gestão dos stakeholders deve considerar seus possíveis comportamentos frente àquilo que a organização comunica. Ainda neste quadro, é primordial que a comunicação oferecida pela empresa, não somente, mas especialmente em Comunicação de Crise, deve ser transparente (P5). A confiança em uma organização demanda a possibilidade de aproximação desta com seus grupos de stakeholders, o que quer dizer que a Comunicação de Crise deve ser desenvolvida para atingir o melhor resultado de opinião pública que for possível. A conduta da fabricante conquistou uma opinião pública ácida por não estabelecer um diálogo transparente ou linear, coerente com aquilo que dizia defender em sua história.

Como já desenvolvido nesta dissertação, cada vez mais o público se vê independente de grandes veículos de mídia para buscar resposta ou mesmo sua própria voz diante de situações diversas. Neste sentido, convém que a Comunicação de Crise estreite ainda mais os laços com seus stakeholders (P6) para a reconquista de sua confiança. Uma Comunicação de Crise que atenda às necessidades de todos os grupos de stakeholders coesa, transparente e firme, pode resultar em uma recuperação de reputação mais rápida e mais eficaz, enquanto o afastamento da comunicação de um ou mais destes grupos denota um possível desdém e esforços de reparação em atos meramente formais.

Há que se levantar, contudo, uma limitação razoável ao presente estudo que invalidou duas das premissas estudadas. A inacessibilidade do plano estratégico da Boeing para condução de sua Comunicação de Crise não permite que possamos fazer uma análise aprofundada e realista deste, sendo que o respaldo em assunção aos conteúdos jornalísticos e comunicações oficiais não é suficiente para validar um questionamento científico (P4). Neste mesmo sentido, essa limitação também justifica, parcialmente, a invalidação da premissa de que a Comunicação de Crise é estratégica e linear (P2). Para além da inacessibilidade ao plano estratégico ser uma barreira, como já explanado, no que se aplica à análise de caso da Boeing, os dados que poderiam demonstrar uma Comunicação de Crise linear são demasiadamente menores em volume comparado aos dados correspondentes à Comunicação de Crise irregular. A falta de dados pode comprometer a validação positiva desta premissa, ainda que os dados existentes até a finalização deste estudo indiquem que a linearidade trouxe resultados positivos à recuperação da imagem e reputação da fabricante.

Concluímos, portanto, que a estratégia de Relações Públicas afeta a imagem e reputação de uma corporação (P7), seja tal estratégia adequada ou não. A amplitude de atuação das Relações Públicas assume o papel multidisciplinar de manutenção e, quando necessária, recuperação da reputação organizacional, embasando protocolos responsivos e informativos em sua Comunicação de forma a considerar diversos grupos de stakeholders e influenciar seu comportamento positivamente. Com isso, e se feito de maneira adequada, a organização poderá prosperar diante de uma imagem e reputação positivas e coerentes.

O caso da crise da Boeing envolvendo os jatos 737 MAX é especialmente interessante ao tema de investigação pois traz contrastes claros de eficiência e ineficiência da Comunicação de Crise, bem como no estabelecimento de uma estratégia peremptória e coerente de Relações Públicas.

Transcender àquilo que a teoria traz em estudos científicos e averiguar sua aplicação prática restou comprovada a importância de uma linearidade entre aquilo que a organização defende e aquilo que efetivamente faz. O contraste demonstra, no caso estudado, que a condução de Relações Públicas e Comunicação de Crise, fundamentadas para o caso específico, não se mostravam alinhadas. Não houve, propriamente, o estabelecimento de diálogo entre a Boeing e seus stakeholders, mas tão somente uma disseminação de informações confusas e concentradas em pontos cuja importância era, pelo menos àquele momento, acessória. A companhia perdeu não só valor de mercado, mas também a credibilidade e confiança de seus stakeholders por conta da condução de uma Comunicação de Crise inadequada.

É inegável que a recuperação da reputação e imagem corporativas, diante deste cenário, está prejudicada. A substituição de Muilenberg por Calhoun no cargo de CEO começou a dar sinais positivos de recuperação na reputação a partir do momento em que a Boeing mudou o tom de sua Comunicação de Crise. Entretanto, vale ressaltar que, até a finalização da presente dissertação, a crise da Boeing ainda não terminou e, convém observar, deve continuar em uma nova temporada envolvendo os jatos da linha 777. Após o incêndio em um dos motores em pleno voo, a Boeing recomendou a suspensão da operação dos modelos 777 até segunda ordem (N.49). Em comparação ao que ocorreu com o 737 MAX, quando a companhia resistiu na recomendação de suspensão das operações, a resposta rápida e proativa da fabricante já é bastante positiva à contínua manutenção de sua recuperação, ainda em curso com a crise envolvendo os modelos 737 MAX.

CONCLUSÃO E NOVAS PISTAS DE INVESTIGAÇÃO

A presente investigação reside na elucidação de uma série de elementos complexos para descortinar uma questão de investigação ampla, mas extremamente necessária à continuidade dos estudos referentes à Comunicação nas Organizações. Com uma riqueza literária clássica e recente, foi possível compreender diretrizes teóricas que foram ilustradas com um caso que, embora único, é igualmente rico em elementos e dados. Assim sendo, voltamos à questão de investigação: qual o papel das Relações Públicas na Comunicação de Crise para a recuperação de uma empresa?

A investigação foi bem sucedida ao demonstrar que as Relações Públicas podem orientar a Comunicação de Crise (P1), desde que exista coesão e firmeza em sua base para que a gestão de stakeholders conte com uma influência positiva (P3), fazendo uso da transparência da informação (P5) e estreitando os relacionamentos entre a organização e seus stakeholders (P6). Neste sentido, comprova-se que as Relações Públicas podem afetar a imagem e reputação de uma organização (P7), já que a função das Relações Públicas também reside na consideração dos relacionamentos da organização em âmbito plural, culminando na recuperação e manutenção de uma reputação organizacional próspera.

Contudo, há que se mencionar limitações que invalidam duas das premissas propostas. Por um lado, a inacessibilidade dos planos estratégicos de comunicação da Boeing não permite a análise aprofundada e realista destes, o que impossibilita a validação científica de que a Comunicação de Crise é estratégica e linear (P2). Adicionalmente, uma vez que não houve acesso aos planos estratégicos de comunicação da Boeing, também não é possível a validação de que este foi delineado para dialogar com o público-alvo visando a recuperação da empresa (P4).

Desta forma, e mediante as comprovações desenvolvidas pelo presente estudo de caso, cumpre a sugestão de novas pistas de investigação. Vale ressaltar que a presente dissertação se encaixa em um enquadramento limitado, uma vez que foi desenvolvida em um estudo de caso único, mas com elementos robustos e abundantes que justificam este foco mais direcionado. Entretanto, há que se levantar que os dissabores vividos pela Boeing em sua Comunicação de Crise não lhes são únicos, ou seja, mais empresas, de diversas indústrias, sofrem crises em razão de uma Comunicação de Crise inadequada. Essa realidade dá ensejo para que a continuidade do estudo de Comunicação de Crise possa ser aplicada em uma investigação envolvendo mais duas ou três empresas em situações similares, o que permitira validação estatística em uma

análise quantitativa. Adicionalmente, observou-se que, recentemente, a Boeing pode estar prestes a entrar em uma nova crise, desta vez envolvendo os jatos 777. A continuidade da pesquisa é importante e, inclusive, poderá ser feita de forma a desenvolver um estudo para, mais uma vez, compreender e reforçar a aplicação teórica da Comunicação de Crise e Relações Públicas adicionada ao fator de aprendizados organizacionais com a experiência esmiuçada por esta investigação. Desta forma, poderá ser atribuída a prevalência das perspectivas de crise dentro de uma empresa do segmento aéreo em crises de segurança e acidentes.

Esse estudo comprova o mérito do desenvolvimento teórico da Comunicação Corporativa, Relações Públicas e Comunicação de Crise. A continuidade de estudos neste âmbito pode trazer evoluções práticas valiosas aos setores mencionados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abratt, R., & Mingione, M. (2017). Corporate identity, strategy and change. *Journal of Brand Management*, 24(2), 129-139.
- Alrubaiee, L. S., Aladwan, S., Joma, M. H. A., Idris, W. M., & Khater, S. (2017). Relationship between corporate social responsibility and marketing performance: The mediating effect of customer value and corporate image. *International business research*, 10(2), 104-123.
- Balmer, J. M. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of marketing management*, 14(8), 963-996.
- Balmer, J. M., Christensen, L. T., & Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited-A semiotic perspective. *European journal of Marketing*.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public relations review*, 23(2), 177-187.
- Benoit, W. L. (2018). Crisis and image repair at United Airlines: Fly the unfriendly skies. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 1(1), 2.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.
- Cady, S. H., Wheeler, J. V., DeWolf, J., & Brodke, M. (2011). Mission, vision, and values: what do they say?. *Organization Development Journal*, 29(1).
- Capriotti, P., & Moreno, A. (2007). Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. *Public relations review*, 33(1), 84-91.

- Christensen, L. T., & Cheney, G. (2015). Peering into transparency: Challenging ideals, proxies, and organizational practices. *Communication Theory*, 25(1), 70-90.
- Chun, R., Argandoña, A., Choirat, C., & Siegel, D. S. (2019). Corporate Reputation: Being Good and Looking Good. *Business & Society*, 58(6), 1132-1142.
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review*, 38(1), 83-88.
- da Costa Bueno, W. (2005). A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. *Conexão-Comunicação e Cultura*, 4(07).
- Coles, J. L., Daniel, N. D., & Naveen, L. (2020). Director overlap: groupthink versus teamwork. *Available at SSRN 3650609*.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of public relations research*, 8(4), 279-295.
- Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of public relations research*, 10(3), 177-191.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W. T. (2016). Reflections on a meta-analysis: Crystallizing thinking about SCCT. *Journal of Public Relations Research*, 28(2), 120-122.
- De Gooyert, V., Rouwette, E., Van Kranenburg, H., & Freeman, E. (2017). Reviewing the role of stakeholders in operational research: A stakeholder theory perspective. *European Journal of Operational Research*, 262(2), 402-410.
- Eaton, J. (2001). Management communication: the threat of groupthink. *Corporate*

Communications: An International Journal.

- Fischer, D., Posegga, O., & Fischbach, K. (2016). Communication barriers in crisis management: A literature review.
- Flyverbom, M. (2016). Digital age| transparency: Mediation and the management of visibilities. *International Journal of Communication*, 10, 13.
- Franco, J. M. V. (2016). *As relações públicas numa organização* (Master's thesis, FEUC).
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702.
- Grappi, S., & Romani, S. (2015). Company post-crisis communication strategies and the psychological mechanism underlying consumer reactions. *Journal of Public Relations Research*, 27(1), 22-45.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60-76.
- Hallahan, K. (1999). Seven models of framing: Implications for public relations. *Journal of public relations research*, 11(3), 205-242.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International journal of strategic communication*, 1(1), 3-35.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business ethics quarterly*, 23(1), 97-124.
- Herkert, J., Borenstein, J., & Miller, K. (2020). The Boeing 737 MAX: lessons for engineering ethics. *Science and engineering ethics*, 1-18.
- Houghton, C., Murphy, K., Shaw, D., & Casey, D. (2015). Qualitative case study data analysis: An example from practice. *Nurse researcher*, 22(5).

- Identidade (2019) Em *Dicionário Priberam da Língua Portuguesa*. Página visitada em 02 de dezembro de 2019 por <https://dicionario.priberam.org/identifica%C3%A7%C3%A3o>
- Imad, A. R., Elbuzidi, K. J. S., & Chan, T. J. (2021). Crisis Management and Communication Approach: A Case of Boeing 737 MAX. *Journal of Arts & Social Sciences*, 4(2), 7-14.
- Janis, I. L. (2008). Groupthink. *IEEE Engineering Management Review*, 36(1), 36.
- Jin, Y., Austin, L., Eaddy, L., Spector, S., Reber, B., & Espina, C. (2018). How financial crisis history informs ethical corporate communication: Insights from corporate communication leaders. *Public Relations Review*, 44(4), 574-584.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public relations review*, 28(1), 21-37.
- Kim, S., & Choi, S. M. (2018). Congruence effects in post-crisis CSR communication: The mediating role of attribution of corporate motives. *Journal of Business Ethics*, 153(2), 447-463.
- Kunsch, M. M. K. (2006). Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (34), 125-139.
- Leandro, A., & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Exedra: Revista Científica*, (1), 11-40.
- Leaniz, P. M. G., & del Bosque Rodríguez, I. R. (2016). Corporate image and reputation as drivers of customer loyalty. *Corporate Reputation Review*, 19(2), 166-178.
- Lehmberg, D., & Hicks, J. (2018). A ‘glocalization’ approach to the internationalizing of crisis communication. *Business Horizons*, 61(3), 357-366.
- Lin, X., Spence, P. R., Sellnow, T. L., & Lachlan, K. A. (2016). Crisis communication, learning and responding: Best practices in social media. *Computers in Human Behavior*, 65, 601-605.

- Ma, L., & Zhan, M. (2016). Effects of attributed responsibility and response strategies on organizational reputation: A meta-analysis of situational crisis communication theory research. *Journal of Public Relations Research*, 28(2), 102-119.
- Milburn, T. W., Schuler, R. S., & Watman, K. H. (1983). Organizational crisis. Part I: Definition and conceptualization. *Human Relations*, 36(12), 1141-1160.
- Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values. *Organizational Dynamics*, 39(4), 316.
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236.
- Park, Y.E., Son, H., Yang, S.U., & Lee, J.K. (2019). A good company gone bad. *Journal of Communication Management*.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The academy of management annals*, 4(1), 403-445.
- Pereira, E. S. (2015). Eventos estratégicos no composto da Comunicação Integrada: Marketing e Relações Públicas no fortalecimento de marcas. *Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP*, 3(2), 48-58.
- Pérez-Cornejo, C., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2019). Reporting as a booster of the corporate social performance effect on corporate reputation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Ravazzani, S. (2016). Exploring internal crisis communication in multicultural environments. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Ribeiro, A. (2006). Relações públicas internacionais. www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaeconceitos/0186.pdf. Acesso em, 21.

- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784-1810.
- Shim, K., & Yang, S. U. (2016). The effect of bad reputation: The occurrence of crisis, corporate social responsibility, and perceptions of hypocrisy and attitudes toward a company. *Public Relations Review*, 42(1), 68-78.
- Steyn, B. (2004). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *Journal of Communication management*, 8(2), 168-183.
- van der Meer, T. G., Verhoeven, P., Beentjes, H. W., & Vliegenthart, R. (2017). Communication in times of crisis: The stakeholder relationship under pressure. *Public Relations Review*, 43(2), 426-440.
- Terra, C. (2005). As relações públicas e as novas tecnologias de informação e de comunicação. *Caligrama (São Paulo. Online)*, 1(2).
- van der Meer, T. G., & Verhoeven, J. W. (2014). Emotional crisis communication. *Public Relations Review*, 40(3), 526-536.
- Van Ruler, B. (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367-381.
- Vogt, S., & Lourenço, M. L. (2017). Identidade e cultura organizacional: o processo de identificação dos alunos de programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração em instituições públicas e privadas. *Educação, Ciência e Cultura*, 22(1), 61-79
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Yum, J. Y., & Jeong, S. H. (2015). Examining the public's responses to crisis communication from the perspective of three models of attribution. *Journal of Business and Technical*

Communication, 29(2), 159-183.

Zavareze, T. E. (2008). Cultura Organizacional: uma revisão de literatura. *O portal dos psicólogos*, 1-7

APÊNDICES

APÊNDICE I – TABELA DE NOTÍCIAS

Referência e Natureza		Disponível em
N.4	Notícia	https://g1.globo.com/mundo/noticia/2018/10/28/aviao-de-companhia-indonesia-perde-contato-pouco-depois-de-decolar-em-jakarta.ghtml
N.10	Notícia	https://observador.pt/2018/10/29/aviao-indonesio-com-200-passageiros-desapareceu-13-minutos-apos-descolar-de-jakarta/
N.3	Notícia	https://g1.globo.com/mundo/noticia/2018/11/28/aviao-da-lion-air-que-sofreu-acidente-na-indonesia-deveria-ter-permanecido-em-terra.ghtml
N.9	Notícia	https://observador.pt/2018/11/28/relatorio-sobre-queda-de-aviao-indonesio-confirma-falha-no-sistema-automatico-de-seguranca/
N.8	Notícia	https://g1.globo.com/mundo/noticia/2019/03/10/o-que-se-sabe-sobre-o-boeing-737-max-8-novo-modelo-de-aviao-envolvido-em-dois-acidentes-desde-que-foi-lancado-em-2017.ghtml
N.5	Notícia	https://g1.globo.com/mundo/noticia/2019/03/10/boeing-737-max-sofre-2o-acidente-apos-decolagem-desde-que-entrou-em-operacao-comercial-em-2017.ghtml
N.11	Notícia	https://www.seudinheiro.com/2019/boeing/boeing-737-max-aviao-boeing-dois-acidentes-meses/
N.6	Notícia	https://g1.globo.com/mundo/noticia/2019/03/10/aviao-com-mais-de-100-a-bordo-cai-no-trajeto-entre-a-etioopia-e-o-quenia.ghtml
N.19	Notícia	https://canaltech.com.br/mercado/boeing-737-max-8-deixa-de-voar-em-tres-paises-apos-acidente-na-etioopia-134465/
N.2	Notícia	https://www1.folha.uol.com.br/mundo/2019/03/quais-companhias-usam-o-boeing-737-max-que-caiu-na-etioopia-veja-perguntas-e-respostas.shtml
N.33	Notícia	https://canaltech.com.br/mercado/gol-interrompe-operacao-com-aeronaves-boeing-737-max-8-134533/
N.30	Notícia	https://www.istoedinheiro.com.br/o-voo-arriscado-da-boeing/
N.21	Notícia	https://brasil.elpais.com/brasil/2019/03/16/economia/1552759107_537956.html
N.14	Notícia	https://www.tecmundo.com.br/mobilidade-urbana-smart-cities/140122-testes-falha-software-boeing-747-max.htm
N.34	Notícia	https://www.cmjornal.pt/mundo/detalhe/revelada-cao-da-queda-de-aviao-da-ethiopian-airlines-que-matou-157-pessoas
N.35	Notícia	https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/ethiopian-airlines-relatorio-preliminar-garante-que-pilotos-seguiram-manual-de-seguranca-mas-a-queda-era-inevitavel-429785
N.15	Notícia	https://oglobo.globo.com/mundo/relatorio-preliminar-isenta-pilotos-sugere-falha-tecnica-em-acidente-de-boeing-na-etioopia-23572557
N.22	Notícia	https://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/artigos/1095-a-cao-da-boeing-com-o-737-max-e-pior-do-que-parece

N.24	Notícia	https://canaltech.com.br/seguranca/ceo-da-boeing-promete-que-737-max-sera-um-dos-mais-seguros-quando-voltar-137879/
N.36	Notícia	https://canaltech.com.br/seguranca/boeing-737-max-empresa-teria-desligado-sistema-de-seguranca-sem-avisar-138067/
N.23	Notícia	https://www.inc.com/peter-economy/boeing-ceo-puts-partial-blame-on-pilots-of-crashed-737-max-aircraft-for-not-completely-following-procedures.html
N.7	Notícia	https://observador.pt/2019/05/30/vai-acontecer-um-acidente-piloto-da-ethiopian-airlines-avisou-superiores-dos-riscos-de-voar-com-boeing-737-max-meses-antes-de-tragedia/
N.28	Notícia	https://www.airway.com.br/presidente-da-qatar-airways-sugera-a-boeing-mudar-nome-do-737-max/
N.37	Notícia	https://canaltech.com.br/mercado/boeing-cria-fundo-de-us-100-milhoes-para-familias-das-vitimas-do-737-max-143295/
N.38	Notícia	https://canaltech.com.br/software/pilotos-da-boeing-mentiram-a-faa-sobre-a-seguranca-da-aeronave-737-max-152975/
N.39	Notícia	https://www.publico.pt/2019/10/23/economia/noticia/resultados-boeing-caem-95-nove-meses-1891105
N.13	Notícia	https://www.aeroflap.com.br/diversos-erros-e-falhas-levaram-ao-acidente-com-737-max-da-lion-air-diz-relatorio-final/
N.40	Notícia	https://canaltech.com.br/negocios/boeing-cria-fundo-de-us-100-milhoes-para-familias-das-vitimas-do-737-max-143295/
N.18	Notícia	https://canaltech.com.br/mercado/boeing-demite-presidente-enquanto-enfrenta-a-maior-crise-de-sua-historia-158410/
N.41	Notícia	https://economia.uol.com.br/noticias/afp/2019/12/24/congresso-dos-eua-diz-ter-recebido-documentos-preocupantes-sobre-boeing-737-max.htm
N.32	Notícia	https://veja.abril.com.br/economia/voce-voaria-em-um-boeing-737-max/
N.43	Notícia	https://canaltech.com.br/seguranca/boeing-que-caiu-na-etioopia-foi-desenhado-por-palhacos-apontam-funcionarios-158960/
N.26	Notícia	https://canaltech.com.br/mercado/boeing-ofendeu-pilotos-que-pediram-por-mais-treinamento-com-o-737-max-159106/
N.44	Notícia	https://canaltech.com.br/mercado/crise-do-737-max-boeing-registra-a-maior-perda-de-producao-das-ultimas-deca-159101/
N.45	Notícia	https://www.transportesenegocios.pt/crise-do-boeing-737-devolve-lideranca-a-airbus/
N.46	Notícia	https://aeromagazine.uol.com.br/artigo/congresso-americano-define-o-737-max-como-defeituoso-e-inseguro_5054.html
N.12	Notícia	https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2020/09/16/acidentes-do-737-max-sao-resultado-de-falhas-da-boeing-e-da-faa-diz-relatorio-do-congresso-dos-eua.htm
N.16	Notícia	https://economia.uol.com.br/todos-a-bordo/2020/11/18/boeing-737-max-anac.htm
N.47	Notícia	https://www.cavok.com.br/familias-de-vitimas-de-acidentes-querem-que-a-faa-reconsidere-a-aprovacao-do-boeing-737-max

N.48	Notícia	https://economia.uol.com.br/noticias/afp/2021/01/07/boeing-e-acusada-de-fraude-e-pagara-us-25-bi-por-acidentes-com-o-737-max.htm
N.1	Notícia	https://canaltech.com.br/empresa/boeing/

APÊNDICE II – TABELA DE COMUNICAÇÕES INSTITUCIONAIS

Código e Natureza		Disponível em
CI.1	Comunicação Institucional	https://www.boeing.com/company/general-info/
CI.2	Comunicação Institucional	https://www.boeing.com.br/produtos-e-servicos/avioes-comerciais/737-max.page
CI.3	Comunicação Institucional	https://www.boeing.com/company/about-bca/index.page#/safety
CI.4	Comunicação Institucional	https://www.boeing.com/company/about-bca/aviation-safety.page
CI.7	Comunicação Institucional	https://www.boeing.com/principles/safety.page

APÊNDICE III – TABELA DE COMUNICAÇÕES DE CRISE

Código e Natureza		Disponível em
CC. 5	Comunicação de Crise	https://boeing.mediaroom.com/2019-03-17-Boeing-CEO-Muilenburg-Issues-Statement-on-Ethiopian-Airlines-Flight-302-Accident-Investigation
CC.12	Comunicação de Crise	https://www.boeing.com/media/speeches/2019-shareholder-address.page
CC.13	Comunicação de Crise	https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130426
CC.14	Comunicação de Crise	https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130431
CC.18	Comunicação de Crise	https://boeing.mediaroom.com/2019-09-30-Boeing-Chairman-President-and-CEO-Dennis-Muilenburg-Announces-Changes-to-Sharp-Company-Focus-on-Product-and-Services-Safety
CC.19	Comunicação de Crise	https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130533
CC.2	Comunicação de Crise	https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130402
CC.20	Comunicação de Crise	https://boeing.mediaroom.com/2019-10-25-Boeing-Statement-On-Lion-Air-Flight-610-Investigation-Final-Report
CC.23	Comunicação de Crise	https://boeing.mediaroom.com/2019-12-23-Boeing-Announces-Leadership-Changes
CC.25	Comunicação de Crise	https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130600%20
CC.27	Comunicação de Crise	https://boeing.mediaroom.com/2020-02-17-Boeing-Enlists-Ken-Feinberg-and-Camille-Biros-to-Oversee-50-Million-Boeing-Community-Investment-Fund-to-Support-Communities-Affected-by-Lion-Air-Flight-610-and-Ethiopian-Airlines-Flight-302-Accidents
CC.28	Comunicação de Crise	https://boeing.mediaroom.com/2020-11-18-Boeing-Responds-to-FAA-Approval-to-Resume-737-MAX-Operations
ΩCC.30	Comunicação de Crise	https://boeing.mediaroom.com/2020-12-03-Ryanair-Orders-75-More-Boeing-737-MAX-Jets
CC.31	Comunicação de Crise	https://boeing.mediaroom.com/2020-12-22-Alaska-Airlines-Boosts-737-MAX-Orders-and-Options-to-120-Jets
CC.4	Comunicação de Crise	https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130404
CC.6	Comunicação de Crise	https://boeing.mediaroom.com/2019-03-18-Letter-from-Boeing-CEO-Dennis-Muilenburg-to-Airlines-Passengers-and-the-Aviation-Community